

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JANAÍNA SEGUIN

A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES INTERFUNCIONAIS DE MARKETING,  
ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E SEUS  
IMPACTOS NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

CURITIBA  
2015

JANAÍNA SEGUIN

A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES INTERFUNCIONAIS DE MARKETING,  
ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E SEUS  
IMPACTOS NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutora.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA  
2015

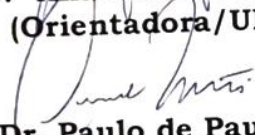
## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**Janaína Seguin**

**“A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES INTERFUNCIONAIS DE  
MARKETING, ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO, TURBULÊNCIA  
TECNOLÓGICA E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO DAS  
ORGANIZAÇÕES”**

**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE DOUTORA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA  
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

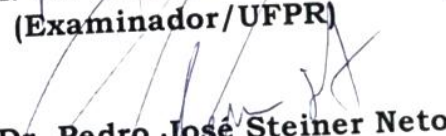
  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Machado Toaldo**  
**(Orientadora/UFPR)**

  
**Prof. Dr. Paulo de Paula Baptista**  
**(Examinador/PUC-PR)**

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliane Cristine Francisco Maffezzolli**  
**(Examinadora/PUC-PR)**

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Regina Didonet**  
**(Examinadora/UFPR)**

  
**Prof. Dr. José Roberto Frega**  
**(Examinador/UFPR)**

  
**Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto**  
**(Examinador/UFPR)**

**31 de março de 2015**

*Dedico esta tese a  
meu filho Gian Lucca*

## AGRADECIMENTOS

O processo de um Doutorado nos deixa marcas profundas, sejam positivas ou negativas: nos deparamos com muitas dúvidas, medos, companheirismo dos colegas, discutindo artigos regados a muito café (e vinho) pelas madrugadas afora e uma vontade incrível de mudar o mundo com nossa pesquisa.

A escrita de uma tese, apesar de a discussão do tema e de seus métodos ser, muitas vezes, coletiva, é um trabalho solitário e de encontro consigo mesmo.

Este doutorado trouxe (e fez parte) de um período de mudanças estruturais e intelectuais intensas e complexas em minha vida, portanto venho agradecer – de modo pouco ortodoxo – àqueles que acompanharam meu caminho.

A meus pais, que tanto me estimularam a alcançar este título, abdicando de seu tempo e sossego para tornar meu dia a dia mais sereno, para que eu tivesse possibilidade de me concentrar nesta tese, me dando seus ombros e seus colos nos momentos mais tensos e duros que a vida me reservou nesses últimos quatro anos. A vocês o meu agradecimento, admiração e amor eterno.

A minha tia Ione, sempre disponível em ouvir, me acalmar e me levar pra “passear no shopping” quando as coisas estavam em ponto de ebulição. Pelos momentos em que você ficava alegre com meus avanços, mesmo quando eu não compreendia a amplitude dos meus esforços.

Ao meu piá Gian Lucca, filho amado, você foi quem mais sentiu o peso do conhecimento e demonstrou uma maturidade enorme, compreendendo que meus momentos de mau humor eram passageiros e que um dia o doutorado ia acabar. Aproveito para pedir desculpas por às vezes ter me ausentado e não ter podido dividir todos os filmes e as pipocas doces que tive vontade. Filho, acredite, por mais que tenha sido difícil, a educação vale a pena e só ela é capaz de promover mudanças e grandes evoluções em você e na sociedade.

Ao meu namorado Dr. Thiago Guimarães, que chegou em um momento tão sensível da minha vida, me fez acreditar em mim novamente, trazendo doses de equilíbrio e me estimulou a sentar e escrever. Obrigada pelo carinho, companheirismo e pelas madrugadas nas quais teve paciência em ficar por perto. Só quem também passa por isso sabe o quanto o apoio e um abraço são capazes de te dar energia para continuar.

Às minhas amigas Fabiana Thiele Escudero e Cynthia Leticia Schneider pela lealdade, disposição e por terem ido ao inferno para me resgatar. Amigas, vocês sabem muito bem o que passei e o quanto a presença de vocês me impediu de enlouquecer, sou eternamente grata e deixo um rim à disposição de qualquer uma que precisar (rs rs).

Aos meus amigos Aline Cristina Coletto, Aurea Cristina Magalhães Niada, Berenice Marie Ballande Romanelli, Cicero Albano e Mônica Helena Derbli Baggio, pelos ouvidos, pelas dicas e por todo suporte emocional e jurídico.

Ao meu casal preferido Larissa Viapiana (pela amizade, pelos conselhos quantitativos e pelas tardes abraçadas no SPSS e no HAYES) e Luciano Minghini (parceiro de livro, de longas conversas e divagações).

Aos membros da banca, Prof<sup>a</sup> Dra. Eliane Francisco Mafezzoli, Prf<sup>a</sup> Dra. Simone Didonet e Prof<sup>o</sup> Dr. Paulo de Paula Baptista pelas contribuições. Em especial ao Prof<sup>o</sup> Dr. José Roberto Frega pela orientação na construção do modelo proposto e ao Prof<sup>o</sup> Dr. Pedro Steiner pelo estímulo, pelos questionamentos e conselhos que ajudaram a transformar minha vida para melhor. Prof<sup>o</sup> Pedro, você tem o meu mais profundo respeito.

Aos professores Dr. Renato Zancan Marchetti e Dr. Paulo Henrique Muller Prado, pelo exemplo de profissionalismo, por mostrar que academia e mercado podem (e devem) andar juntos e por terem me incentivado a explorar o mundo quantitativo.

A minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dra. Ana Maria Machado Toaldo, essa “criatura” (quase sem sotaque ☺) com quem cruzei meu caminho e decidiu que valia a pena encarar o desafio desta tese. Prof<sup>a</sup> Ana, obrigada pelos momentos de leveza e de dureza ao longo da minha orientação, mesmo sem saber suas palavras me impediram de desistir.

Aos meus colegas de turma, desejo sucesso.

Aos meus colegas de trabalho, em especial os que estiveram presentes em minha banca de defesa, agradeço pelo apoio.

A minha Chewbacca que esteve (literalmente) ao meu lado, em cima do notebook, embaixo da mesa, mastigando papers, independente da hora, sempre com aquela cara de safadinha, me provocando com sua bolinha e balançando seu rabo.

E a Deus, minha fortaleza, meu refúgio, em quem sempre confiei e confiarei (Sl 91).

## EPIGRAFE

*“There are no beautiful surfaces  
Without a terrible depth”.  
(Nietzsche)*

## RESUMO

Esta tese aborda o tema capacidades de marketing, com foco nas capacidades interfuncionais de marketing e o desempenho organizacional. Seu objetivo é de analisar a relação entre as capacidades interfuncionais de marketing, orientação para a inovação e turbulência tecnológica e seus impactos no desempenho organizacional. Para atingir seus objetivos, foi construído um modelo conceitual teórico com base na revisão de literatura. A etapa descritiva deste estudo constituiu-se em uma pesquisa com 239 empresas de médio e grande porte instaladas no território nacional, aplicando um questionário com a finalidade de validação do modelo teórico proposto, através de análises de regressões multivariadas moderadas de Hayes (2013). A análise dos resultados demonstrou as variáveis significativas e as relações para a construção do modelo de capacidades interfuncionais de marketing e desempenho organizacional moderadas pela orientação para a inovação e turbulência tecnológica. O modelo de melhor ajuste apresentou efeito de interação significativa entre a variável moderadora de orientação para a inovação e capacidade de gerenciamento de marca sobre o desempenho organizacional, tendo as variáveis de capacidade de gerenciamento do relacionamento com o consumidor e capacidade de desenvolvimento de novos produtos como covariáveis. Por fim, esta pesquisa traz como ganho um modelo teórico que relaciona as capacidades interfuncionais de marketing com o desempenho da empresa, moderada pelo gerenciamento de marca.

Palavras-chave: capacidades interfuncionais de marketing, orientação para a inovação, turbulência tecnológica e desempenho organizacional.



## ABSTRACT

This thesis addresses the issue of marketing capabilities, focusing on cross-functional marketing capabilities and organizational performance. The main objective is to analyze the relationship between cross-functional capabilities of marketing, orientation for innovation and technological turbulence and its impact on organizational performance. To achieve their goals, was built a theoretical conceptual model based on the literature review. The descriptive stage of the study is on a survey of 239 medium and large companies installed in the country, applying a questionnaire with the validation purpose of the proposed theoretical model, through analysis of moderate multivariate regressions (HAYES, 2013). The results demonstrated the significant variables and relationships to build the cross-functional capabilities model of marketing and organizational performance by moderate approach to innovation and technological turbulence. The best model showed a significant interaction effect between the moderating variable orientation for innovation and brand management capabilities on organizational performance, maintaining the variables of customer relationship management capability and new product development capability as covariates. Finally, this research brings to gain a theoretical model that relates the marketing cross-functional capabilities with the company's performance, moderated by brand management.

Keywords: cross-functional marketing capabilities, orientation to innovation, technological turbulence and organizational performance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Teórico dos antecedentes das capacidades de marketing e efetividade organizacional.....	39
Figura 2 Modelo da relação entre capacidades de marketing e vantagem competitiva.....	41
Figura 3 - Modelo de Orientação para o mercado, capacidades de marketing e desempenho organizacional.....	44
Figura 4 - Modelo conceitual relacionando marketing e desempenho de mercado.....	46
Figura 5 - Modelo de avaliação de produtividade de marketing .....	66
Figura 6 - Modelo teórico proposto .....	83
Figura 7 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DE MARCAS E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	117
Figura 8 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	119
Figura 9 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	122
Figura 10 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DE MARCAS E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	124
Figura 11 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	127
Figura 12 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	129
Figura 13 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DE MARCA, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	131
Figura 14 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	133
Figura 15 - EFEITO DE INTERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	135
Figura 16 - MODELO DE INTERAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS INDEPENDENTES E MODERADORAS NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239) .....	138
Figura 17 - MODELO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DE MARCA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, TENDO COMO COVARIÁVEIS A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS (N=239) .....	140

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das capacidades de marketing por autor e ano de publicação .....	48
Quadro 2 - Subprocessos e processos de micro nível das capacidades interfuncionais de marketing .....	57
Quadro 3 - Categorias das medidas de desempenho em marketing .....	65
Quadro 4 - Resumo das medidas de desempenho .....	69
Quadro 5 - Resumo dos testes das hipóteses da pesquisa .....	142

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	90
Tabela 2 - SETOR DE ATIVIDADE DA EMPRESA.....	97
Tabela 3 - TIPO DE CLIENTE ATENDIDO.....	97
Tabela 4 - DEPARTAMENTO FUNCIONAL EM QUE O RESPONDENTE ATUA .....	98
Tabela 5 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “GESTÃO DE MARCA” .....	99
Tabela 6 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE” .....	99
Tabela 7 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS”.....	100
Tabela 8 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA” .....	101
Tabela 9 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO” .....	101
Tabela 10 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “DESEMPENHO ORGANIZACIONAL” .....	103
Tabela 11 - CORRELAÇÕES BIVARIADAS ENTRE AS PRINCIPAIS VARIÁVEIS ESTUDADAS .....	104
Tabela 12 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “CAPACIDADE DE GESTÃO DE MARCA” .....	107
Tabela 13 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE” .....	108
Tabela 14 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS” .....	109
Tabela 15 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA” .....	111
Tabela 16 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO” .....	112
Tabela 17 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “DESEMPENHO ORGANIZACIONAL” .....	113
Tabela 18 - RESUMO DOS RESULTADOS DE VARIÂNCIA EXPLICADA E CONFIABILIDADE DE TODAS AS ESCALAS EXPLORADAS .....	114
Tabela 19 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DE MARCA E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239).....	116
Tabela 20 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239) .....	118
Tabela 21 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO DE	

NOVOS PRODUTOS E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239).....	120
Tabela 22 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DE MARCA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239).....	123
Tabela 23 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239) .....	125
Tabela 24 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239).....	128
Tabela 25 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DE MARCA, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239).....	131
Tabela 26 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239).....	133
Tabela 27 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239).....	134
<i>Tabela 28 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO HIERÁRQUICA MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS INDEPENDENTES E MODERADORAS NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239).....</i>	<i>137</i>
Tabela 29 - RESUMO DOS RESULTADOS DOS MODELOS TESTADOS .....	139
Tabela 30 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO HIERÁRQUICA MODERADA EXAMINANDO O EFEITO DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DE MARCA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239).....	141

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	17
1.2 Questão-problema de pesquisa .....	22
1.3 Objetivos.....	22
1.2.1 Objetivo Geral.....	22
1.2.2 Objetivos Específicos .....	22
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS .....	23
1.5 ESTRUTURA DA TESE.....	30
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
2.1 Capacidades de marketing .....	32
2.1.1 Da vantagem competitiva às capacidades de marketing .....	32
2.1.2 Estudos sobre as capacidades de marketing .....	37
2.1.4 Capacidades interfuncionais de marketing.....	51
2.1.4.1 Capacidade de gerenciamento de marca .....	52
2.1.4.2 Capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente .....	54
2.1.4.3 Capacidade de desenvolvimento de novos produtos.....	55
2.2 A orientação para a inovação .....	58
2.4 Avaliação do desempenho nas organizações .....	62
2.3 turbulência tecnológica e o desempenho organizacional .....	70
2.4. Capacidades interfuncionais de marketing, orientação para a inovação, turbulencia tecnologica e sua relação com o desempenho organizacional ..	74
3. MÉTODO .....	84
3.1 QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA .....	84
3.2 HIPÓTESES DO ESTUDO .....	84
3.3 DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS .....	85
3.3.1 Variáveis Independentes: .....	85
3.3.2 Variável dependente.....	87
3.3.3 Variáveis Moderadoras .....	87
3.4 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	89
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	90
3.6 Elaboração do instrumento de coleta e COLETA DE DADOS .....	91
3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE .....	94
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	97

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	97
4.2 EXPLORAÇÃO E RASTREIO DE DADOS .....	98
4.2.1 Gestão de Marca .....	98
4.2.2 Gestão do Relacionamento com o Cliente .....	99
4.2.3 Desenvolvimento de Novos Produtos .....	100
4.2.4 Turbulência Tecnológica.....	101
4.2.5 Orientação para Inovação.....	101
4. 2.6 Desempenho Organizacional.....	102
4.3 CORRELAÇÕES BIVARIADAS .....	103
4.4 VALIDADE E CONFIABILIDADE DAS ESCALAS NESTE ESTUDO ...	106
4.4.1 Variáveis Independentes .....	106
4.4.1.1 Capacidade de Gestão de Marca (BM).....	106
4.4.1.2 Capacidade de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM)	
.....	107
4.4.1.3 Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD) ..	108
4.4.2 Variáveis Moderadoras .....	110
4.4.2.1 Turbulência tecnológica.....	110
4.4.2.2 Orientação para inovação.....	111
4.4.3 Variável Dependente .....	112
4.4.3.1 Desempenho organizacional .....	112
4.5 ANÁLISES DOS RESULTADOS: REGRESSÕES MULTIVARIADAS	
MODERADAS.....	114
4.5.1 Interações Duplas.....	115
4.5.1.1 A relação entre gestão de marca e turbulência tecnológica .....	115
4.5.1.2 A relação entre gestão do relacionamento com o cliente e	
turbulência tecnológica.....	117
4.5.1.3 A relação entre desenvolvimento de novos produtos e	
turbulência tecnológica.....	119
4.5.1.4 A relação entre gestão da marca e orientação para inovação .	122
4.5.1.5 A relação entre gestão do relacionamento com o cliente e	
orientação para inovação .....	125
4.5.1.6 A relação entre desenvolvimento de novos produtos e orientação	
para inovação.....	127
4.5.2 Interações Triplas .....	130
4.5.2.1 A relação entre gestão de marca, turbulência tecnológica e	
orientação para inovação .....	130

4.5.2.2 A relação entre gestão do relacionamento com o cliente, turbulência tecnológica e orientação para inovação .....	132
4.5.2.3 A relação entre desenvolvimento de novos produtos, turbulência tecnológica e orientação para inovação .....	134
4.5.3 Interações Múltiplas .....	136
4.5.3.1 Modelo total proposto .....	136
4.5.4 Comparação dos Modelos Testados.....	139
4.5.5 Seleção do Modelo de Melhor Explicação Global e Local.....	139
5. CONCLUSÕES .....	143
5.1 contribuições Acadêmicas .....	145
5.2 Implicações gerenciais.....	151
5.3. Limitações e sugestões para novas pesquisas .....	153
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	155
ANEXO .....	168



## 1. INTRODUÇÃO

A relação entre as capacidades de marketing e o desempenho organizacional tem chamado a atenção na academia. As capacidades de marketing emergem como um dos elementos capazes de impulsionar os ganhos da empresa, pois integram de forma única as habilidades, recursos e conhecimentos acumulados pela organização com o objetivo de atender as demandas do mercado consumidor, adaptando-se aos seus desejos e sustentar uma vantagem perante a concorrência (DAY, 1994).

As capacidades de marketing podem ser utilizadas para que a posição de vantagem alcançada pela organização não seja efêmera e perdure a longo prazo (JAYACHANDRAN; KAUFMAN, 2004). Essa vantagem competitiva se dá pela entrega de um valor superior ao consumidor, para que a diferenciação entre empresas concorrentes fique mais clara e o cliente possa optar por aquela que julga atender melhor suas demandas (PORTER, 1990; DAY, 1994).

A necessidade de se diferenciar no mercado e entregar um valor superior ao cliente continua se mostrando urgente e a literatura sugere que a habilidade de integração dos recursos organizacionais não só materializa essa entrega, como também proporciona um desempenho superior da empresa (RUST *et al.*, 2004; SONG *et al.*, 2005; MORGAN, 2012). Essa diferenciação pode se dar pelas capacidades de marketing, já que são habilidades superiores que a organização desenvolve ao trabalhar seus recursos (tangíveis ou intangíveis) e isso dificulta a cópia, tanto das estratégias como dos processos organizacionais, pelos concorrentes (DAY, 1994).

Neste sentido, percebe-se que as capacidades de marketing passam a desempenhar um papel importante dentro das organizações, pois têm impacto sobre a implementação das estratégias de marketing e são um dos principais determinantes da eficácia empresarial (VORHIES, 1998). Weerawardena (2003) salientou que os estudos acerca da efetiva contribuição do marketing para a formação da estratégia de negócios e o seu impacto no desempenho das empresas era incipiente, daí a importância das capacidades de marketing como articuladoras dessa relação.

Assim, é fundamental que uma empresa consiga identificar quais dos seus recursos podem fornecer uma vantagem competitiva. O processo de identificação é bastante complexo uma vez que os recursos devem ser raros

(para que o concorrente tenha dificuldade em copiá-lo), complexos (combinação de diversos conhecimentos e habilidades dos funcionários com suas experiências passadas em desenvolvimento de novos produtos, atividades de vendas e distribuição, por exemplo) e possuir uma natureza tácita, criando dependência de um 'modo de fazer' idiossincrático que ajuda a prevenir a imitação. Desta forma, o papel das capacidades é criar valor superior ao dos concorrentes por meio de um conjunto de processos organizacionais, impulsionando a vantagem competitiva sustentável (DAY, 1994; GREWAL; SLOTEGRAAF, 2007; ACIKDILLI, 2015), além de serem fator de aumento do desempenho financeiro e não financeiro das empresas (DAY, 1994; VORHIES; MORGAN, 2005; TEECE *et al.*, 1997; DAY, 2011).

Considerando então sua importância, e possuindo o entendimento de que as capacidades de marketing são um conceito muito amplo, alguns autores (VORHIES, 1998; FAHY *et al.*, 2000; VORHIES; HARKER, 2000; MORGAN *et al.*, 2003; JAYACHANDRAN; KAUFMAN, 2004) acreditaram ser necessário compreender e classificar quais os tipos de capacidades de marketing uma empresa pode desenvolver para tornar possível a operacionalização de seu conceito. Essas classificações auxiliam tanto os acadêmicos quanto os gestores a identificar como possuir e desenvolver uma habilidade superior à do concorrente.

Em 2003, Morgan *et al.* (2003) apresentaram uma discussão sobre uma nova abordagem das capacidades, salientando o processo adaptativo desta com o ambiente e com os recursos organizacionais, as quais foram chamadas de capacidades arquitetônicas de marketing que se encontravam numa hierarquia superior às capacidades especializadas de marketing, essas últimas vinculadas ao composto de marketing (produto, praça, promoção e preço), compreendidas como tendo um comportamento mais operacional, o que poderia facilitar uma possível cópia pelo concorrente.

Em 2012, Morgan retoma que não devem ser trabalhadas apenas as capacidades especializadas, e sim vislumbrar mais amplamente as possibilidades de desenvolvimento de capacidades de marketing, identificando quais recursos são necessários para a empresa e em quais ela deve investir suas energias. Desta forma, apresenta uma classificação onde agrupa as capacidades baseado numa hierarquia de complexidade.

As capacidades especializadas se relacionam ao composto de marketing e são compreendidas como as de mais fácil imitação pela concorrência. Portanto, Morgan (2012) especula que as capacidades interfuncionais de marketing (capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente, capacidade de gerenciamento da marca e capacidade de desenvolvimento de novos produtos) são mais importantes e complexas por serem superiores e integrarem e combinarem de forma única as capacidades especializadas, pois envolvem o conhecimento profundo do mercado, suas tecnologias e anseios do consumidor para criar relações de longo prazo e uma marca que gere recompra pelo cliente.

Ao se observar as características das capacidades interfuncionais de marketing, percebe-se que um elemento comum entre elas é a inovação e a incerteza tecnológica, sendo um reflexo da alta taxa de mudanças tecnológicas no mercado e da consequente necessidade de inovar e explorar e desenvolver novas oportunidades.

No que diz respeito a capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente a empresa deve ter a habilidade de identificar, iniciar e manter clientes com base na compreensão de suas necessidades e desejos cada vez mais dinâmicos e ávidos por produtos inovadores que leva a outra capacidade interfuncional: o desenvolvimento de novos produtos (habilidade de criar valor ao mercado alvo com a oferta de novos produtos ou de inovações nos produtos existentes. Por fim, a capacidade de gerenciamento de marca, é a habilidade da organização combinar capacidades específicas de pesquisa de mercado e de composto de marketing com planejamento de inovação para fortalecer a marca na mente de seus consumidores (MORGAN, 2012).

Sob essa ótica, a capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) pressupõe a compreensão das necessidades do consumidor e, neste sentido, a própria tecnologia passa a ter papel preponderante nesta capacidade. Os sistemas informatizados de CRM utilizados por várias organizações, aliados à pesquisa de mercado e outros dados provenientes de seus sistemas de informação internos podem gerar análises sofisticadas do consumidor, fornecendo informações comportamentais e transacionais que podem, inclusive, prever as atitudes dos clientes frente à marca (VALOS; BEDNALL, 2010).

Então, a habilidade de gerir os recursos organizacionais – como os sistemas, a cultura e a estrutura da empresa –, construir e alavancar os ativos da marca de forma distinta da concorrência, é a característica da capacidade de gerenciamento de marca. Para que essa distinção ocorra, e traga como consequência um melhor desempenho da organização, Ngo e O’Cass (2007) salientam que a cultura inovativa permite às empresas perceberem as oportunidades de mercado, ofertarem produtos que tenham valor ao consumidor e isso aumenta o desempenho da marca.

Dentro deste contexto, a cultura inovativa, ao estimular o desenvolvimento de novos produtos com base em novas tecnologias, permite que seja materializado um diferencial perante o concorrente e isso afete de forma positiva o desempenho organizacional. É a capacidade de desenvolvimento de novos produtos que possibilitará compreender e traduzir as necessidades do cliente em novos produtos/serviços, aumentando a percepção de valor (GISIP; HARUN, 2013; DRECHSLER *et al.*, 2013).

Assim, a orientação para a inovação, compreendida como sendo a habilidade de a empresa desenvolver competências organizacionais, alocando recursos financeiros, pessoas e tecnologias, para se manter inovando (SIGUAW *et al.*, 2006; SIMPSON *et al.*, 2006); é um elemento importante para que as capacidades interfuncionais ofereçam um melhor desempenho para a organização. Isso fica mais evidente quando Weerawardena (2003) e Day (2011) enfatizam que a inovação e a vantagem competitiva se relacionam de forma intensa, pois a vantagem acaba por ser criada ao se pensar um novo produto ou processo de modo a entregar um valor superior para o cliente, que está inserido em um mercado dinâmico, onde a tecnologia muda a todo instante.

Então, considerando é necessário que haja elementos de inovação para que as três capacidades interfuncionais de marketing (capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente, capacidade de gerenciamento da marca e capacidade de desenvolvimento de novos produtos) se desenvolvam, a organização precisa ser orientada para a inovação para buscar pelo novo, pela geração de ideias.

Ao mesmo tempo, há anos a academia vem salientando que o ambiente externo atua como um moderador nas decisões empresariais e que a turbulência tecnológica influencia as relações entre a filosofia, estratégia e desempenho da

organização (DAY, 1992; JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1995; MENON *et al.*, 1999; SU *et al.*, 2010; DAY, 2011; ALANAZI *et al.*, 2015). Um ambiente turbulento tecnologicamente é aquele onde há grande imprevisibilidade e que as mudanças, sejam tecnológicas, ou de preferências dos clientes, torna o processo estratégico mais incerto (BUGANZA; DELL'ERA; VERGANTI, 2009). Então a empresa deve estar impregnada de elementos da inovação para atuar neste ambiente dinâmico e de alta competitividade, formulando estratégias que possam, na medida do possível, assegurar um melhor desempenho frente aos concorrentes (JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1995; GREENLEY; FOXALL, 1998; MOORMAN; MINER, 1998; CALANTONE; GARCIA; DRÖGE, 2003).

Porém, apesar de os construtos das capacidades interfuncionais, orientação para a inovação e turbulência tecnológica possuírem características subjacentes, não fica claro, em nenhum estudo, como ocorre a relação entre essas variáveis e como elas podem impulsionar o desempenho das organizações.

Desta forma, se faz necessário compreender até que ponto a orientação para a inovação e a turbulência tecnológica influenciam a operacionalização das capacidades interfuncionais de marketing, intensificando sua relação com o desempenho organizacional.

Assim, a fim de esclarecer a importância desta compreensão, se viu que cada uma das capacidades interfuncionais de marketing necessita de elementos de inovação para que possam ser operacionalizadas, portanto busca-se compreender se as empresas que possuem uma cultura inovadora e estão inseridas em um ambiente de turbulência tecnológica, desenvolvendo competências para inovarem em produtos ou processos para ter habilidades de capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e capacidade de gerenciamento da marca, têm seu desempenho impulsionado.

Portanto, considerando essa relação complexa e intrínseca entre esses construtos, essa pesquisa estuda a relação entre capacidades interfuncionais de marketing, orientação para a inovação e turbulência tecnológica e seus impactos no desempenho organizacional.

## 1.2 QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA

Qual o impacto da orientação para a inovação e turbulência tecnológica na relação entre capacidades interfuncionais de marketing e desempenho organizacional?

## 1.3 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa identificado, apresentam-se os objetivos deste estudo, divididos em geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto da orientação para a inovação e turbulência tecnológica na relação entre capacidades interfuncionais de marketing e desempenho organizacional

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de viabilizar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a relação entre capacidades interfuncionais de marketing e orientação para a inovação
- b) Verificar a relação entre capacidades interfuncionais de marketing e turbulência tecnológica
- c) Identificar a relação entre orientação para a inovação e turbulência tecnológica
- d) Avaliar o impacto das capacidades interfuncionais de marketing no desempenho organizacional
- e) Analisar a contribuição da interação entre capacidades interfuncionais de marketing e orientação para a inovação no desempenho da organização
- f) Investigar a contribuição da interação entre capacidades interfuncionais de marketing e turbulência tecnológica no desempenho da organização

- g) Identificar a interação/contribuição da turbulência tecnológica e da orientação para a inovação no impacto das capacidades interfuncionais de marketing sobre o desempenho organizacional

### 1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS

No final da década de 1990 e ao longo da década de 2000, vários foram os construtos incorporados aos estudos das capacidades de marketing, como a intensidade empreendedora (WEERAWARDENA; O'CASS, 2003) e a capacidade de inovação (POON; MC PHERSON, 2005; KIM *et al.*, 2005).

Katsikeas *et al.* (1996) utilizaram as capacidades de produção e de comercialização como um fator de vantagem competitiva e descobriram que as capacidades de marketing têm um efeito positivo sobre o desempenho.

Em 1998, Vorhies buscou compreender quais fatores influenciavam as capacidades de marketing e se estas influenciavam a eficiência organizacional e obteve como resultado que, quanto mais desenvolvidas as capacidades de marketing, maior o desempenho comparado àquelas que não a utilizam. Inaugurou aí uma série de outros estudos que buscavam compreender esta mesma relação (ex. VORHIES; HARKER, 2000; FAHY *et al.*, 2000).

Weerawardena (2003) inclui a intensidade empreendedora como impulsionadora das capacidades de marketing e analisa seus impactos na intensidade de inovação organizacional e na criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Em 2004, Slotegraaf e Dickson desenvolveram um modelo que explicasse a capacidade de planejamento de marketing com o desempenho organizacional.

Vorhies e Morgan (2005) demonstram que existe uma relação positiva entre as capacidades de marketing e desempenho dos negócios, utilizando o benchmarking como impulsionador das capacidades de marketing.

Krasnikov e Jayachandran (2008), propuseram um modelo para testar quais diferentes capacidades organizacionais (de marketing, de P&D e de operações) teriam maior impacto sobre o desempenho da empresa e concluíram que as de marketing apresentaram a maior correlação.

Em seu artigo, Blesa e Ripolles (2008) propunham que as capacidades de marketing ajudavam às empresas em processo de internacionalização a entrarem nesses novos mercados. Seu estudo, além de comprovar sua pressuposição, mostra que as capacidades de marketing influenciam e dão subsídios para uma melhor tomada de decisão no que tange à entrada em mercados internacionais e, como consequência, tiveram um impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

Um grande avanço acerca do tema se deu quando, em 2009, Vorhies, Morgan e Autry classificaram as capacidades de marketing em dois grupos: as especializadas (ligadas ao composto de marketing) e as arquitetônicas, que coordenavam ou atuavam como gestoras das capacidades especializadas de marketing. Morgan, Vorhies e Mason (2009) propuseram um modelo que avaliava o impacto da orientação para o mercado, das capacidades de marketing e sua interação no retorno sobre os ativos (ROA) da empresa.

Ngo e O'Cass (2011) propuseram que as empresas estimulassem a aplicação da capacidade de inovação e de marketing, impulsionadas pela orientação empreendedora e para o mercado, para capturar e criar valor para o cliente, o que gera uma vantagem competitiva sustentável.

Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) concordam ao utilizar o contexto do mercado internacional como pano de fundo para seu estudo, inferindo que, se no mercado doméstico a má interpretação das condições do ambiente pode prejudicar a tomada de decisão, em um contexto de empresas que exportam produtos a situação tende a ser pior, pois a busca de informações é mais difícil e, caso haja erros de leitura do ambiente, as perdas podem ser maiores.

O que se percebe na literatura é que quanto mais idiossincráticas as capacidades de marketing, mais protegidas da concorrência as organizações estão.

As capacidades de marketing vêm recebendo atenção da academia (DAY, 1994, LUXTON *et al.*, 2015), contudo é possível perceber algumas lacunas em suas abordagens e em suas relações com outros construtos. A ausência de estudos relacionando os construtos propostos no objetivo desta tese é evidente.

Primeiramente, apesar da relação capacidades de marketing – desempenho ter sido intensamente estudada, esta tese acrescenta às pesquisas



que exploram a relação das capacidades de marketing com o desempenho organizacional ao estudar especificamente as capacidades interfuncionais (gerenciamento do relacionamento com o cliente, desenvolvimento de novos produtos e gerenciamento da marca), elementos pouco estudados de forma conjunta na literatura (ex, MORGAN, 2012) e seu impacto no desempenho organizacional.

A maior parte dos estudos acerca das capacidades de marketing geralmente focam as especializadas, que são voltadas ao composto de marketing, e que são trabalhadas isoladamente. De acordo com a literatura, as capacidades interfuncionais - por serem construídas em um nível hierárquico mais estratégico - apresentam característica de maior exclusividade e proteção contra possíveis cópias ou seja, são três capacidades que tornam mais difícil a imitação pelos concorrentes. Portanto têm maior apelo para a diferenciação e inimitabilidade, daí a importância de estudá-las, pois requerem maior integração interfuncional dos recursos da empresa (ex. processos, pessoas, tecnologia da informação, dentre outros) e, como consequência, trazem um melhor desempenho organizacional se comparado apenas com as capacidades especializadas, que estão centradas em um nível mais operacional (VORHIES, MORGAN, AUTRY; 2009; BOULDING *et al.*, 2005; ORR *et al.*, 2011; MORGAN, 2012). Por exemplo: é muito mais fácil para o concorrente copiar um produto que esteja disponível no mercado, mas não é igualmente acessível reproduzir as habilidades da organização para se desenvolver um novo produto. Portanto, a investigação avalia as consequências de capacidades de marketing hierarquicamente superiores, como impulsionadoras do desempenho da empresa.

Segundo, esta pesquisa aprofunda os estudos que analisam a orientação para a inovação, capacidades de marketing e desempenho organizacional, especialmente por estudar as capacidades interfuncionais de marketing de forma conjunta.

Cabe salientar que a orientação para a inovação apresentou resultado positivo na relação entre capacidades de marketing e desempenho organizacional em alguns estudos. Isso ocorre porque essa orientação facilita a leitura e análise das oportunidades do mercado, bem como estimula o criativo dentro das equipes na empresa sendo capaz de proporcionar à organização uma

forma de conseguir melhor captar e materializar o valor esperado pelo consumidor e ser uma fonte de vantagem competitiva. Salienta-se que ela coloca a empresa a frente de seus concorrentes no mercado ao entregar produto inovadores (WEERAWARDENA, 2003). Apesar disso, tem sido pouco explorada dentro das pesquisas de capacidades de marketing, embora ambas em termos conceituais e operacionais tenham forte relação, já que a primeira é compreendida como sendo uma filosofia organizacional que promove a inovatividade e direciona estrategicamente as ações da empresa para facilitar a implementação de inovação (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Neste sentido uma importante contribuição desta pesquisa é a possibilidade de se compreender como esta orientação se relaciona com as capacidades interfuncionais (WEERAWARDENA, 2003) que, em sua essência, possuem características subjacentes à inovação. A **capacidade de desenvolvimento de novos produtos**, por exemplo, compreende o processo de geração e transformação de ideias em novos produtos ou processos (GRIFFIN, 1997; ATUAHENE-GIMA; KO, 2001; DRECHSLER *et al.*, 2013). A **capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente** envolve coordenar atividades de pesquisa e análise de mercado, utilizando sistemas de informação para desenvolver inovação (MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009b; MORGAN, 2012). Por sua vez, a **capacidade de gerenciamento de marca** engloba combinar pesquisa de mercado, gerenciamento de produtos com pesquisa e desenvolvimento para alavancar os ativos da marca (AAKER, 2008; MORGAN, 2012). Portanto, a inovação atua como um elemento que aumenta o apelo para a diferenciação perante a concorrência já que surge como uma filosofia da empresa e que permeia todos os seus processos alavancados pelas capacidades interfuncionais de marketing, trazendo um melhor desempenho organizacional devido a sua complexidade e inimitabilidade (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Terceiro, a literatura tem discutido a influência da turbulência tecnológica nas relações entre a formação das estratégias e o desempenho organizacional. Autores afirmam que ela tem papel preponderante no sucesso da estratégia. Menon *et al.* (1999) salientam que um dos elementos no processo de formação da estratégia de marketing são as capacidades de marketing. Muitas vezes, falhas no processo da estratégia se devem ao fato de os gestores subestimarem

as ameaças que possam surgir devido as mudanças do mercado, quando na verdade muitas das decisões gerenciais são influenciadas pelo ambiente externo, portanto analisar as questões referentes a tecnologia podem tornar a estratégia mais assertiva (JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1995; MENON *et al.*, 1999, SU *et al.*, 2010).

Isso fica mais claro quando a necessidade de desenvolvimento de novos produtos ou processos para agregar valor ao consumidor e alavancar os ativos de marca passa a ser de grande importância para que o desempenho seja impulsionado, pois é deste ambiente competitivo que as organizações retiram informações para operacionalizar suas estratégias (GRIFFIN, 1997; VORHIES, 1998; WEERAWARDENA, 2003; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; DAY; SCHOEMAKER, 2006; MORGAN, 2012). A literatura ainda afirma que uma abordagem que mensure o impacto simultâneo das diversas capacidades de marketing no desempenho organizacional, bem como as condições ambientais, pode ser interessante para o desenvolvimento da teoria (SHOU *et al.*, 2014).

Ao mesmo tempo, o ambiente turbulento tem importante papel no desenvolvimento das capacidades de marketing. As oscilações tecnológicas obrigam as empresas a se adaptar rapidamente e isso demanda habilidades de ajustar seus recursos e transformar as informações extraídas deste mercado em uma proposta de valor superior para o cliente, gerando uma vantagem competitiva sustentável (MENON *et al.*, 1999; DAY, 2011). Assim, a inserção da turbulência tecnológica no modelo pretende trazer ganhos à teoria no que tange a sua influência na relação entre capacidades interfuncionais de marketing, visto o contexto de mercado cada vez mais dinâmico.

Por fim, a orientação para a inovação, no desenvolvimento das capacidades interfuncionais de marketing, impulsiona a criatividade e o pensamento inovador para que a empresa desenvolva processos tão singulares que sejam inimitáveis pela concorrência. Neste sentido, a turbulência tecnológica estimula a organização a manter-se em movimento, observando o ambiente e adaptando suas capacidades de marketing para a contínua entrega de valor para o cliente, de modo que ele perceba esta entrega e opte por esta empresa ao invés do concorrente. E esta entrega de valor diferenciada resulta numa vantagem competitiva sustentável a longo prazo que traz incremento no desempenho da organização.

Então a pesquisa se mostra relevante por estudar o impacto da orientação para a inovação e da turbulência tecnológica na relação entre as capacidades interfuncionais de marketing (capacidade de gerenciamento de marca, capacidade de gerenciamento do relacionamento com o consumidor e capacidade de desenvolvimento de novos produtos) – as quais ajudam a desenvolver as capacidades especializadas de forma singular para a entrega da oferta de valor, visualizada na operacionalização do mix de marketing – e o desempenho organizacional.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS

É consenso entre diversos autores que as capacidades de marketing são capazes de alavancar o desempenho organizacional por serem capazes de diferenciar esta empresa do concorrente, entregar um valor superior ao cliente, aumentando a possibilidade de recompra e gerando maior lealdade à marca (DAY, 1994; VORHIES, 1998; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; VORHIES; ORR; BUSH, 2011; MORGAN, 2012; NGO; OCASS, 2012; YU *et al.*, 2013; YUAN *et al.*, 2014; LUXTON *et al.*, 2015).

Na prática, parece que ainda existe uma discrepância entre as demandas do mercado e as estratégias das empresas, que não compreenderam como operacionalizar as capacidades interfuncionais de marketing e usá-las como fonte de vantagem competitiva sustentável (DAY, 2011), já que muitos de seus esforços estão focados nas capacidades especializadas de marketing, mais operacionais e mais fáceis de serem copiadas pelo concorrente (MORGAN, 2012).

Conforme já salientado, as capacidades de marketing são fonte de recursos para se atingir um desempenho superior e entregar um maior valor para o cliente (DAY, 1994). Sendo assim, este estudo tem a pretensão de oferecer um modelo que mostre ao gestor a alavancagem do desempenho organizacional com base na operacionalização das capacidades interfuncionais.

Primeiramente, este estudo pode ser um norteador para que o gestor possa avaliar quais habilidades a empresa deve desenvolver para que as

capacidades interfuncionais de marketing possam trazer ganhos ao desempenho organizacional.

Cada uma das capacidades interfuncionais de marketing possui um grupo de atividades e habilidades necessárias para que elas sejam operacionalizadas. A capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente prevê que a organização seja capaz de identificar e manter seus clientes com base em pesquisa de mercado, análise de relatórios de vendas e mapeamento da experiência do cliente; a capacidade de desenvolvimento de novos produtos engloba desenvolver novas soluções para os clientes, coordenando as atividades de novos produtos com seus processos organizacionais e a capacidade de gerenciamento de marca, além da pesquisa de mercado, pressupõe a capacidade de gerenciamento de produto, suas relações com pesquisa e desenvolvimento e a comunicação de uma oferta de valor superior (SRIVASTAVA, 1999; MORGAN, 2012).

Ao compreender quais são as habilidades necessárias para a operacionalização das capacidades interfuncionais de marketing, o gestor tem um instrumento capaz de apoiá-lo no processo estratégico e na tomada de decisão, com base nas atividades inerentes a cada uma das capacidades descritas acima.

Segundo, percebe-se, nas habilidades e recursos necessários para a operacionalização das capacidades interfuncionais de marketing, que a inovação interpõe-se por todas elas. Para tanto, uma empresa que seja orientada para a inovação, ou seja, que tenha uma filosofia de aprendizagem que promova o pensamento inovativo e isso reflita na forma como conduz seu direcionamento estratégico, seus sistemas e comportamentos com vistas a facilitar o desenvolvimento e execução das inovações, pode trazer ganhos em seu desempenho (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006). Então, este estudo proporciona uma possibilidade dos gestores compreenderem como a orientação para a inovação alavanca a relação entre as capacidades interfuncionais de marketing e o desempenho, oferecendo ferramentas para que possam ser desenvolvidas características e comportamentos que estimulem o desenvolvimento de inovações nos processos e produtos/serviços entregues ao consumidor e este perceba que a empresa, e não o concorrente, entrega um valor superior.

Terceiro, compreender essa relação de forma isolada pode não ter a devida importância, pois, conforme Day (2011), as mudanças tecnológicas são realidade e, neste sentido, a empresa deve vislumbrar o seu mercado. Então as capacidades de marketing devem se adaptar rapidamente a essas mudanças para manter um desempenho superior. Assim, entendendo que a empresa não é um organismo isolado, e que o dinamismo tecnológico do ambiente influencia a formação estratégica, é importante que o gestor compreenda o efeito que a turbulência tecnológica e a orientação para a inovação podem ter sobre a operacionalização das capacidades interfuncionais de marketing e seu impacto sobre o desempenho.

Finalmente, os construtos aqui propostos são um apelo à área de gestão, pois requerem que a empresa analise seus processos e desenvolva competências e habilidades que sejam inimitáveis e tragam grande diferenciação perante a concorrência ao entregar um valor superior para o consumidor. Assim, este trabalho busca fornecer subsídios para que a empresa, em relação a orientação para a inovação e a turbulência tecnológica, possa saber quais habilidades de gestão de marca, gestão do relacionamento com o cliente e gestão do desenvolvimento de novos produtos deve desenvolver e onde alocar seus recursos de forma mais assertiva com vistas a diferenciar-se de seu concorrente, buscando uma vantagem competitiva sustentável e um desempenho superior (SHOU *et al.*, 2014).

## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho está estruturado em seis capítulos.

O primeiro apresenta o tema da pesquisa, seu problema, objetivos e importância.

No segundo capítulo é construído o referencial teórico, abordando as capacidades de marketing, orientação para a inovação, turbulência tecnológica, desempenho organizacional e as relações existentes entre esses construtos, bem como apresenta-se o modelo teórico proposto.

No terceiro capítulo são delineados os procedimentos metodológicos do estudo, seu delineamento, construção do instrumento e coleta de dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa com base no modelo proposto, com a validação de um modelo baseado em análise de regressão hierárquica.

Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões a respeito da pesquisa, suas contribuições teóricas e práticas, bem como limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas, por meio de revisão de literatura, as capacidades de marketing, orientação para inovação e turbulência tecnológica, bem como a relação entre capacidades de marketing, orientação para a inovação, turbulência tecnológica e desempenho organizacional.

### 2.1 CAPACIDADES DE MARKETING

#### 2.1.1 Da vantagem competitiva às capacidades de marketing

Ao se tratar do tema de capacidades de marketing, é necessária a compreensão de outros construtos que o precedem.

Conforme já apresentado anteriormente, o aumento da competitividade fez com que as empresas revissem suas ações e seus processos, buscando diferenciar-se de seus concorrentes, não apenas no produto final, mas utilizando seus recursos em busca de uma **vantagem competitiva** sustentável a longo prazo.

O conceito de vantagem competitiva foi bastante debatido dentro da literatura e dois modelos foram os grandes balizadores de sua evolução. O primeiro teve origem na economia neoclássica – com Chamberlin em 1933 e Friedman em 1953 – e tinha maior relação com a literatura das organizações industriais. Para o modelo calcado nas organizações industriais, o desempenho superior das empresas estava ligado ao um diferencial no portfólio de seus produtos, já que o próprio ambiente tratava de gerar pressão onde apenas aquelas com amplo comportamento adaptativo teriam condições de sobreviver. Então, este modelo fortalece e dá ampla relevância para os aspectos externos à organização, em detrimento a seus recursos internos, base do modelo apresentado a seguir (LADO; BOYD; WRIGHT, 1992).

O outro modelo do final da década de 1980 – que foi estudado por Barney (1991), Day e Wensley (1988), Fahey (1989), dentre outros – foca na visão baseada em recursos (VBR) da empresa. Como dito anteriormente, este modelo vem na contramão da teoria neoclássica e, ao invés de ter seu olhar voltado para aspectos exteriores à organização, foca nas suas competências internas, que possuem contornos de exclusividade e são elas que tendem a gerar vantagem competitiva perante a concorrência, já que derivam de recursos



especializados que são desenvolvidos de forma racional dentro das empresas (LADO; BOYD; WRIGHT, 1992; SCHOEMAKER, 1993).

Assim, a visão baseada em recursos se concentra nas imperfeições do mercado e destaca a heterogeneidade das empresas, seus diferentes graus de especialização e à transferência de recursos corporativos. A perspectiva de recurso complementa o quadro de análise da indústria. Esta perspectiva também sustenta que o tipo, magnitude e natureza dos recursos de uma empresa e as capacidades são determinantes importantes de sua rentabilidade (PORTER, 1980; SCHOEMAKER, 1993).

Em contrapartida, a falta de explicação do desenvolvimento desses recursos e a falha em considerar o impacto das mudanças ambientais na organização, fez com que a academia desenvolvesse outra abordagem teórica (PRIEM; BUTLER, 2001; MORGAN, 2012). Nesse sentido, surge a **teoria das capacidades dinâmicas** que veio explicar como estas são desenvolvidas ou como são adaptadas à evolução do mercado, especialmente em situações não lineares, focando em como uma organização adquire e aloca seus recursos para melhor se adequar às necessidades do ambiente de mercado. Então, a capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recurso. Assim, as principais funções da capacidade dinâmica seriam sentir as mudanças ambientais que podem ser oportunidades ou ameaças, analisando, buscando e explorando mercados e tecnologias; responder às mudanças combinando e transformando recursos disponíveis em novas formas ou adicionando novos recursos por parcerias ou aquisição; selecionando a configuração organizacional e o modelo de negócios para entregar valor ao consumidor (DAY, 2011; VORHIES; ORR; BUSH, 2011; MORGAN, 2012).

A teoria das capacidades dinâmicas, sugere que os principais motores da implementação eficaz da estratégia (planejada) de marketing são as capacidades internas à organização, as quais são usadas para traduzir as decisões estratégicas de marketing em táticas adequadas e implantações de recursos e os relacionados com a compreensão do mercado atual e previsão do mercado futuro (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012).

Cabe salientar que, com base na teoria das capacidades dinâmicas, diferencia-se **recursos** de **capacidades**. **Recursos** são fatores pertencentes às

empresas que são transformados em produtos ou serviços usando os ativos e mecanismos de propriedade da empresa como patentes, equipamentos, capital humano, dentre outros. As **capacidades** se referem à capacidade de implantação desses recursos de forma combinada dentro dos processos organizacionais, que não surgem de forma aleatória e se desenvolvem ao longo do tempo de forma complexa e única (SCHOEMAKER; AMIT, 1993; MORGAN *et al.*, 2012).

Assim, pode-se entender que as capacidades vão além de uma mera aplicação de recursos (que podem ser copiados pela concorrência). Desenvolvimento, troca de informações, relações interfuncionais, quando combinadas podem originar produtos superiores e até mesmo inovadores, bem como processos internos diferenciados dos concorrentes que, muitas vezes, demonstram a flexibilidade da empresa frente as alterações do mercado (SCHOEMAKER; AMIT; 1993). O estudo de Morgan (2012) utiliza as capacidades de marketing como recursos de marketing, assim será tomado como base a diferenciação de Schoemaker (1993) para isolar as variáveis dentro do levantamento de capacidades feito.

Seguindo esta mesma linha, Day, desde meados da década de 1990, vem tratando do tema capacidades sob à luz do marketing. Desta forma, conceitua capacidades de marketing como sendo conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos acumulados que permitem à coordenação das atividades, usando recursos com a finalidade de atender as demandas do mercado, agregar valor aos produtos e buscar adaptar-se ao mercado na obtenção de vantagem competitiva, sendo difíceis de identificar e copiar, pois estão profundamente enraizadas nos processos e práticas organizacionais (DAY, 2011; DAY; HOWLAND; PARAYRE, 2009; DAY; SCHOEMAKER, 2006; DAY, 2000; DAY, 1994). E quem dá o tom para o uso de certos grupos de capacidades são as próprias demandas do mercado.

Vorhies e Harker (2000) abordam o conceito de capacidades de marketing sob a ótica de seu desenvolvimento, afirmando que ocorre via um processo de aprendizado quando os funcionários aplicam repetidamente seus conhecimentos para solucionar problemas de marketing. Longe de abordarem o assunto com uma visão meramente mecanicista, os autores deixam clara a complexidade deste processo que envolve tarefas, pessoas e recursos tangíveis

e intangíveis e essa integração de conhecimentos, que deveria ocorrer entre as diversas áreas e níveis funcionais da organização, traria uma maior exclusividade perante a concorrência, o que sugere que a descentralização organizacional seria mais benéfica no processo de desenvolvimento das capacidades de marketing.

Salientam ainda que as capacidades devem ser raras de modo a serem difíceis de serem copiadas pelos seus concorrentes, já que são complexas devido ao fato de serem explicadas pela vinculação ou relação entre um grande número de fatores e serem tácitas por estarem embutidas na experiência e prática organizacional, na busca de um valor superior para o cliente (VORHIES; HARKER, 2000).

No mesmo caminho, ao discutir sobre a relação entre capacidade de marketing e performance, Azizi, Movahed e Khah (2009) conceituam a capacidade como sendo o processo integrado desenhado para fazer uso do conhecimento corporativo, habilidades e recursos. Isso permite às empresas atender melhor às necessidades dos clientes, agregando serviços de valor aos seus produtos.

Kemper, Engelen e Brettel (2011) argumentam que pesquisas anteriores sugeriram que capacidades de marketing podem ser mais preciosas se combinadas de formas diversas, o que encontra suporte na teoria das capacidades dinâmicas, na qual as diferentes capacidades organizacionais podem ser complementares e que a interconexão de ativos é tal que pode gerar maior performance (TEECE *et al.*, 1997). Essa interconectividade de ativos cria a chamada ambigüidade causal que torna difícil para os concorrentes identificar a fonte de vantagem de uma empresa observando apenas seu desempenho.

Ao mesmo tempo, Day (2011) faz algumas ressalvas a VBR e às capacidades dinâmicas. No caso da teoria da visão baseada em recursos há ênfase em melhorias de eficiência interna e redução de custos de curto prazo, no entanto, pode tornar a visão estreita e míope, acreditando ter os melhores recursos e não percebendo oportunidades a sua frente. Já no caso das capacidades dinâmicas, Day (2011) e Teece (2009), mostram que o problema é o inverso da VBR, ou seja, a empresa foca e dispende tanta energia em processos internos e sistemas de gestão que permitam mantê-la em estado de

alerta que podem perder a sensibilidade para fracos sinais de mudanças ambientais.

O que é comum aos autores é a necessidade de a empresa ser orientada para o mercado e Day (2011; 1994) afirma que essa orientação é precedida pela construção da capacidade de marketing, onde empresas com essa característica tendem a ter capacidades superiores em relação aos concorrentes. Isso se daria pelo uso de recursos superiores ao desenvolver atividades associadas ao mercado-alvo, que se desenvolvem ao longo do tempo através da aprendizagem e da experimentação, observando a dificuldade de se codificar as informações devido à sua natureza complexa.

Em seu artigo de 1994, considerado o estudo seminal dentro do tema de capacidades de marketing, Day lança o desafio de evoluir os estudos acerca da orientação para o mercado – tema exaustivamente estudado na academia – para como alcançar e sustentar essa orientação sob a ótica das capacidades de marketing, derivadas dos estudos das capacidades estratégicas.

Assim, para Day (1994), capacidades de marketing podem ser compreendidas como sendo grupos complexos de habilidades e aprendizado coletivo, exercidas através de processos organizacionais, que assegura a coordenação superior de atividades funcionais da organização.

Para Vorhies (1998) e Weerawardena (2003) as capacidades de marketing podem ser explicadas como sendo os processos de integração destinados a aplicar o conhecimento coletivo, competências e recursos da empresa às necessidades marketing relacionadas ao negócio, que permitem à empresa agregar valor aos seus produtos/serviços, adaptar-se às condições de mercado, aproveitar suas oportunidades e responder às ameaças dos concorrentes.

Em 2011, Day passa a trabalhar com o conceito de capacidades adaptativas de marketing, ou seja, são capacidades de marketing adaptáveis que permitem à empresa antecipar as mudanças, ajustando suas estratégias de modo a atender mercados em rápida mutação. Desta forma, o autor acredita que haverá uma diminuição da lacuna entre as empresas e o mercado em que atuam, já que essa nova condição das capacidades de marketing tendem a aumentar a sensibilidade das organizações frente à complexidade e à aceleração das mudanças ambientais.

Analisando esses conceitos, é possível perceber uma evolução no que tange a capacidade de a empresa conseguir olhar para fora e utilizar suas competências para agregar valor para o cliente.

O próximo tópico apresenta os estudos mais relevantes acerca das capacidades de marketing, bem como a percepção de vários autores acerca de suas classificações.

### 2.1.2 Estudos sobre as capacidades de marketing

Tomando por base os conceitos de capacidades de marketing apresentados, fica claro que as mesmas coexistem com outros recursos e sua aplicação, dentro das organizações, objetiva um desempenho superior de mercado.

Em 1994, Day sugeriu um programa para a melhoria das capacidades com base nas abordagens estratégica e de qualidade total que engloba: o diagnóstico e mapeamento das capacidades correntes, antecipação das necessidades futuras para criar valor ao cliente, redesenho de baixo pra cima baseado na formação de equipes responsáveis por melhorias nos processos, direcionamento de cima para baixo demonstrando o comprometimento dos gestores em colocar o cliente em primeiro lugar, uso da tecnologia da informação como ferramenta de melhoria de processos, monitoramento do progresso das metas.

Apesar disso, talvez sua maior contribuição não esteja apenas no resultado de seu estudo, mas no processo pelo qual chegou nos resultados. Sua grande contribuição, que acabou sendo observada pelos estudos subsequentes, foi a categorização dos processos em *outside-in* e *inside-out* que serviram de base para a disseminação das capacidades de marketing dentro das organizações.

Para ele as capacidades são classificadas em três grupos: **processos externos** (percepção de mercado, relação com o consumidor, vínculos com o canal e monitoramento da tecnologia), **processos internos** (gestão financeira, controle de custos, desenvolvimento tecnológico, logística, processo de produção, recursos humanos, ambiente seguro e saudável) e os **processos**

**integrados** (atendimento ao cliente, gestão de preços, suprimentos, serviços de entrega, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de estratégia).

Seguindo a mesma linha da criação da vantagem competitiva, Vorhies (1998) traça um panorama do que seria necessário a uma organização para que ela se diferencie de seus concorrentes e cita que, além das capacidades de marketing (análise das oportunidades de mercado, os 4 P's – desenvolvimento de produtos/serviços que atendam às necessidades do consumidor, precificação, comunicação e distribuição) existem diversos outros fatores que afetam a decisão de produto-mercado das empresas, tais como: estratégia da unidade de negócio, estrutura organizacional, grau de rotinização das tarefas, capacidade de processamento das informações e o ambiente onde a empresa está inserida.

Vorhies (1998) vai além ao afirmar que o desenvolvimento das capacidades de marketing ocorre quando os funcionários da área de marketing aplicam seus conhecimentos e habilidades (intangíveis) repetidamente de modo a transformar as entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*) e a efetividade desta transformação ocorre quando esses recursos intangíveis são combinados com recursos e ativos tangíveis.

Neste estudo, Vorhies (1998) investiga cinco fatores que parecem impactar na habilidade das empresas desenvolverem capacidades de marketing, são eles: estratégia do negócio, capacidade do processamento das informações da unidade de negócios, estrutura organizacional e tecnologia turbulência tecnológica. Como resultados (figura 1), concluiu que os três primeiros possuem relação significativa com o desenvolvimento das capacidades de marketing, enquanto os dois últimos não o que os autores sugerem ser resultado do perfil da amostra utilizada, já que foram pesquisadas empresas de grande porte, com grande número de funcionários da área de marketing em suas diversas unidades de negócios, e que seria mais coerente uma estrutura com estrutura hierárquica mais centralizada para que fosse possível gerenciar as atividades funcionais do departamento.

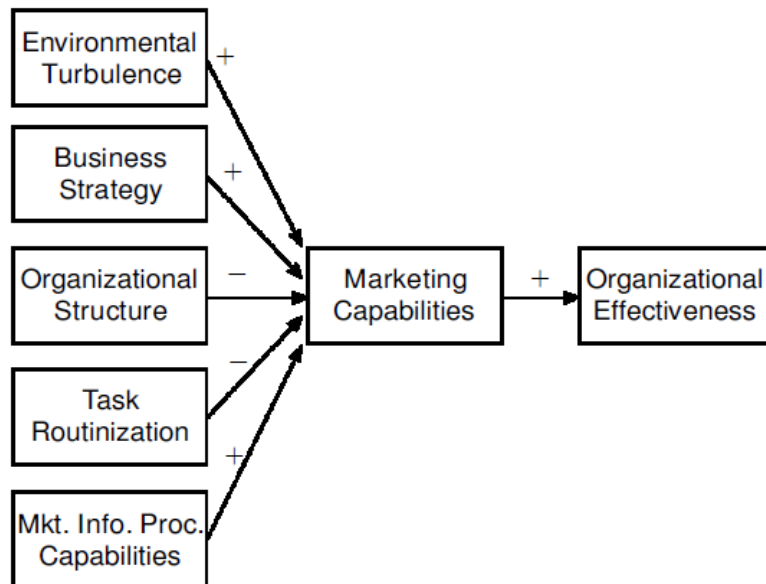


Figura 1 - Modelo Teórico dos antecedentes das capacidades de marketing e efetividade organizacional

FONTE: Vorhies (1998)

Hooley *et al.* (1999) propuseram um estudo que verificasse a relação entre as capacidades de marketing e desempenho organizacional. Os autores construíram 4 modelos que apresenta fragilidades não apenas em sua estrutura teórica, mas também no próprio método de análise. Foram listadas dezesseis capacidades de marketing (variáveis independentes) que foram agrupadas, aparentemente de forma qualitativa, em três grandes grupos:

1. Capacidades de cultura de marketing: orientação para o mercado, estratégias como sobrevivência e posicionamento de mercado;
2. Capacidades de estratégia de marketing: qualidade do produto, qualidade do serviço e preço;
3. Capacidades de operacionalização de marketing: com base nos processos internos, externos e integrados do estudo de Day (1994).

No que tange à consistência teórica da subdivisão destas capacidades, percebe-se que nos itens 1 e 2, Hooley *et al.* (1999), tratam como capacidades, aquilo que a academia compreende de forma sedimentada como sendo estratégia de marketing e não capacidade, o que denota uma certa confusão de construtos (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 2000).

No que tange ao método, utilizaram análise de regressão para explicar o impacto das variáveis na performance e percebe-se que os modelos

apresentados são frágeis por apresentarem um grau de explicação da variável dependente (performance organizacional) muito baixo ( $R^2$  ajustado 0.20) (HOOLEY *et al.*, 1999).

Logo em seguida, também buscando maior aprofundamento no processo de desenvolvimento das capacidades de marketing, Vorhies e Harker (2000), publicam um estudo que parece ir de encontro à tendência acadêmica, já que as capacidades assumem o papel de variáveis antecedentes na formação de uma empresa orientada para o mercado. As capacidades de marketing utilizadas foram precificação, promoção, desenvolvimento de produtos, canais de distribuição, pesquisa e gerenciamento de mercado. O estudo pretende identificar quais capacidades que contribuem para uma empresa se tornar orientada para o mercado e se há implicações na performance entre empresas orientadas e não orientadas para o mercado e conclui que todas as capacidades utilizadas atuam de forma positiva sobre a orientação e que a performance das empresas com foco no mercado é superior a daquelas que não a possuem. Esta pesquisa parece não ter trazido grandes evoluções acerca do construto capacidades de marketing, já que apenas comprovou o estudo feito por Day em 1994.

O ano de 2003 parece ter sido um divisor de águas nos estudos acerca das capacidades de marketing, no sentido de que diferentes variáveis e abordagens foram feitas e trouxeram, não apenas avanços para a área, como deixaram em suspense possibilidades a serem futuramente estudadas.

Morgan *et al.* (2003) trazem para a discussão das capacidades de marketing a visão baseada em conhecimento, salientando que a globalização impôs uma nova realidade onde as empresas necessitam compreender e adaptar-se à diversidade dos ambientes onde irão se inserir. Esse processo adaptativo, que engloba variáveis como, conhecimento experiencial, conhecimento pela informação, capacidade de planejamento de marketing, capacidade de implementação de marketing e a própria performance adaptativa, formam o que os autores chamam de **capacidades arquitetônicas de marketing**, ou seja, o processo pelo qual as empresas planejam combinações do conhecimento disponível e outros recursos, a fim de transformá-los em valor ao seu mercado-alvo. A grande contribuição se dá, além de inserir o



conhecimento como variável, demonstra a importância dessas capacidades arquitetônicas em casos onde busca-se novos mercados.

Weerawadena (2003) traz uma importante contribuição ao incluir a intensidade empreendedora e inovação organizacional como variáveis na construção de um modelo teórico-empírico (figura 2) relacionando-as com as capacidades de marketing e a vantagem competitiva sustentável. Seu estudo conclui que empresas empreendedoras e com perfil de inovação – tanto tecnológicas, quanto não tecnológicas – possuem maior vantagem competitiva perante os concorrentes ao utilizarem-se de suas capacidades de marketing.

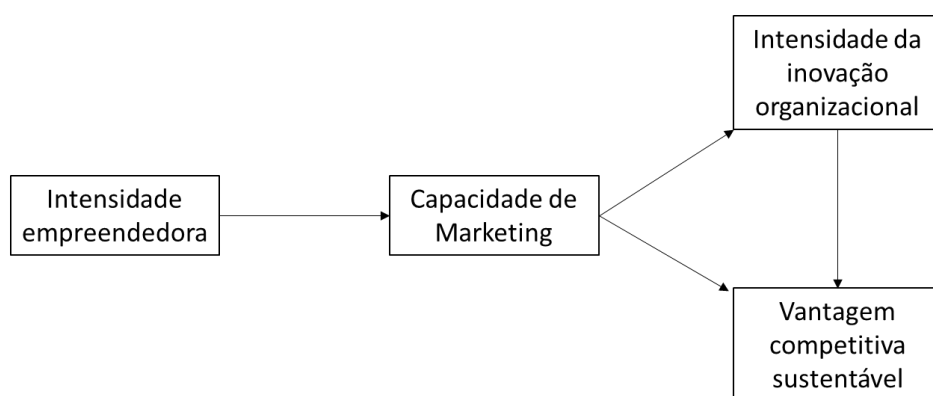


Figura 2 Modelo da relação entre capacidades de marketing e vantagem competitiva

FONTE: adaptado de Weerawadena (2003)

Moore e Fairhurst (2003) testam o impacto de algumas capacidades de marketing (serviço ao consumidor, diferenciação de imagem, conhecimento do mercado externo e capacidade de promoção) na performance organizacional.

O que chama atenção neste estudo, e que foi pouco explorado no modelo proposto, é o contexto em que ocorreu. Os autores realizaram a pesquisa no segmento de varejo de moda, em outras palavras, um ambiente bastante turbulento, onde o ciclo de vida dos produtos é bastante curto e a competição é extremamente agressiva, deixando em suspenso o questionamento sobre a influência da turbulência ambiental na aplicação das capacidades de marketing e, por consequência, no desempenho das empresas.

Compreendendo que a capacidade de planejamento de marketing é antecedida pelo entendimento do ambiente onde a empresa está inserida, reconhecimento dos recursos disponíveis e alocação desses recursos de modo

a atender as demandas do mercado, Slotegraaf e Dickson (2004) desenvolvem um modelo que procura explicar o impacto da capacidade de planejamento de marketing com a performance organizacional, comparada a da concorrência, mediada pela capacidade de improvisação do plano. Os autores chegaram a um paradoxo: a capacidade de planejamento e a improvisação têm efeito positivo sobre a performance, mas essas duas capacidades tendem a ter comportamento contraditório, quanto mais forte a capacidade de planejar, mais rígida a empresa se torna e menor sua improvisação, logo isso pode afetar negativamente o desempenho. Assim, os autores sugerem que os gestores percebam essas duas capacidades como complementares e não concorrentes, criando uma cultura que encoraje os funcionários a criarem planos de contingência à medida que as mudanças ambientais exigirem.

Percebendo que as mudanças ambientais moderam as decisões das empresas orientadas para o mercado que buscam vantagem competitiva, Vorhies e Morgan (2005) trazem um novo construto – benchmarking – que pode ajudar a desenvolver as capacidades de marketing. O estudo identificou oito variáveis que contribuem para o desempenho organizacional e são adequadas para o benchmarking:

- a) Desenvolvimento de produtos: processo pelo qual as empresas desenvolvem e gerenciam ofertas de produtos/serviços;
- b) Precificação: habilidade para extrair a receita/rendimento ideal dos clientes da empresa;
- c) Gerenciamento do canal de distribuição: habilidade de estabelecer e manter canais que entreguem valor de forma eficiente e eficaz ao cliente final;
- d) Comunicação: habilidade para gerenciar as percepções de valor do consumidor;
- e) Vendas: processo pelo qual a empresa obtém os pedidos dos clientes;
- f) Gerenciamento das informações de mercado: processo de aprendizado e uso do conhecimento acerca do seu mercado;
- g) Planejamento de marketing: habilidade em conceber estratégias que combinem os recursos da empresa com seu mercado-alvo e

- h) Implementação de marketing: processo pelo qual as estratégias são transformadas em recursos realizados.

Krasnikov e Jayachandran (2008) criam um modelo onde pretendem testar quais diferentes capacidades tem maior impacto sobre a performance, sendo elas: capacidades de marketing, capacidades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e capacidades de operações. Para medir o grupo de marketing, os autores utilizaram a construção de confiança, distribuição, formulação de estratégias de Marketing, implementação de estratégias de marketing, intensidade da propaganda, precificação, proficiência de marketing, resposta ao consumidor e serviço ao consumidor como capacidades de marketing. Os autores concluíram que as capacidades de marketing possuem maior correlação com desempenho da organização que P&D e operações.

Já em 2009, Vorhies, Morgan e Autry passam a diferenciar dois tipos de capacidades de marketing: **capacidades especializadas de marketing**, as quais são recursos funcionais específicos, construídos com base na integração dos conhecimentos especializados de marketing tais como precificação, promoção, relações públicas, venda pessoal e desenvolvimento de novos produtos e serviços e as **capacidades arquitetônicas de marketing**, as quais dizem respeito à coordenação das capacidades especializadas como a análise dos elementos do ambiente, planejamento de mercado, desenvolvimento de habilidades e implementação de marketing onde, em uma estrutura hierárquica, as arquitetônicas são consideradas superiores que as especializadas, ou seja, esse grupo atua como gestor do primeiro (KEMPER; ENGELEN; BRETTEL, 2011).

No mesmo ano, Morgan, Vorhies e Mason (2009), propõem um modelo (figura 3) onde a orientação para o mercado, as capacidades de marketing e sua interação afetam o desempenho da empresa, medido pelo retorno sobre ativos (ROA), o que já soa como um diferencial dentro das pesquisas acerca das capacidades, já que foi utilizado um critério objetivo de mensuração de performance. No que diz respeito às capacidades de marketing, os autores utilizaram aquelas relacionadas ao processo do mix de marketing (desenvolvimento de produtos, precificação, vendas, comunicação e gerenciamento dos canais) e ao processo de formação de estratégia de

marketing (formulação e implementação estratégica) e concluíram que as capacidades de marketing têm maior impacto sobre o ROA.

Este modelo também contribui no entendimento da interação entre as variáveis independentes (capacidades de marketing e orientação para o mercado) e seu impacto sobre o desempenho organizacional. Os resultados sugerem que as variáveis se complementam e influenciam uma à outra na criação de valor (H3).

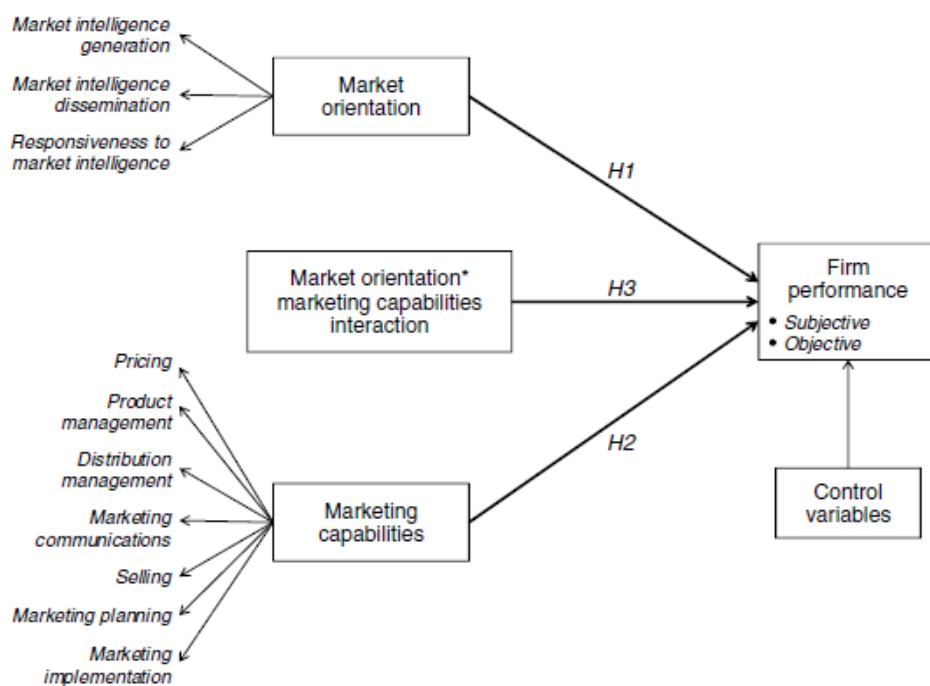


Figura 3 - Modelo de Orientação para o mercado, capacidades de marketing e desempenho organizacional

FONTE: Morgan; Vorhies e Mason (2009).

Também considerando a necessidade das empresas de tornar as ações de marketing mais transparentes e objetivas para o acionista, Morgan, Slotegraaf e Vorhies (2009b) optaram por medir o desempenho baseado no crescimento da lucratividade – determinado pelo crescimento de seus ativos contábeis e de seu crescimento marginal – por meio das capacidades de percepção de mercado, gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) e gerenciamento da marca e essa foi a maior contribuição de seu estudo, explicando inclusive que as capacidades de marketing podem explicar significativamente a variância desses dois componentes nesses dois componentes de crescimento de lucro.

A literatura de capacidades de marketing, de 1994 para cá, tem ressaltado a importância da orientação das empresas e as suas capacidades. Considerando a ampla competitividade para alcançar uma performance superior

de mercado, as *capacidades de inovação*, além das *de marketing* e a *orientação empreendedora*, além da já exaustivamente discutida *orientação para o mercado*, têm chamado a atenção.

Ngo e O'Cass (2011) propuseram que esses quatro construtos destacados, quando configurados corretamente, complementam um ao outro e são fontes de vantagem competitiva. Afirmam primariamente que as empresas devem estimular a inovação e a aplicação da capacidade de inovar, pois esta é uma forma efetiva de alinhar-se às constantes mudanças dos mercados. Ao mesmo tempo, enquanto a inovação possibilita criar valor, as capacidades de marketing ajudam a capturar o valor, portanto, pode-se entender que são construtos interdependentes que, segundo os autores, são impulsionados pela orientação empreendedora e orientação para o mercado para uma performance superior de mercado, já que existe uma grande necessidade de interações entre empresa e consumidor.

Vorhies, Orr e Bush (2011) desenvolveram uma estrutura teórico-empírica que demonstra que marketing *exploration* e *exploitation* são essenciais das capacidades de adaptação que podem impactar positivamente tanto a gestão da marca e recursos de CRM em última instância, para a melhoria do desempenho financeiro da empresa. O marketing *exploration* refere-se aos recursos que visam o desenvolvimento de novas competências, processos e capacidades de marketing através da aplicação de novos conhecimentos de mercado, já o marketing *exploitation* diz respeito aos recursos que se concentram em melhorar e aperfeiçoar habilidades atuais, processos, capacidades de marketing e os resultados valorizados produzidos por esses recursos que estão associados a mercados existentes. Estes resultados são importantes na medida em que são os primeiros a demonstrar forte relação entre *exploration* e *exploitation* e as capacidades de marketing focadas no consumidor e que permitem adaptação dinâmica às mudanças do mercado.

Essas mudanças são tidas como inerentes no processo de desenvolvimento do próprio mercado consumidor, portanto compreendê-las torna-se de grande importância para as empresas. E se isso já tem relevância no mercado local, ao se tratar de empresas que atuam no mercado global a cautela deve ser ainda maior. Em função disso, Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012), percebendo que a literatura já vinha sinalizando que a implementação

era vista como um problema gerencial que consome tempo, esforço e recursos substanciais, mas muitas vezes termina em fracasso, optaram por realizar um estudo no qual perceberam que a efetividade da implementação das estratégias de marketing possui relação positiva com a performance financeira da empresa, corroborando com o modelo de formação de estratégia e marketing de Menon *et al.* (1999) que valoriza a implementação tanto quanto a formulação estratégica.

Os estudos acerca das capacidades de marketing evoluíram muito ao longo dos anos e cada um trouxe alguma contribuição significativa para o avanço acadêmico do tema. Mas dentre todos os estudos apresentados nesta tese, talvez o que mais chame a atenção, tanto pela sua ousadia, quanto pela sua abrangência e sua complexidade, seja o modelo conceitual (figura 5) proposto por Morgan (2012).

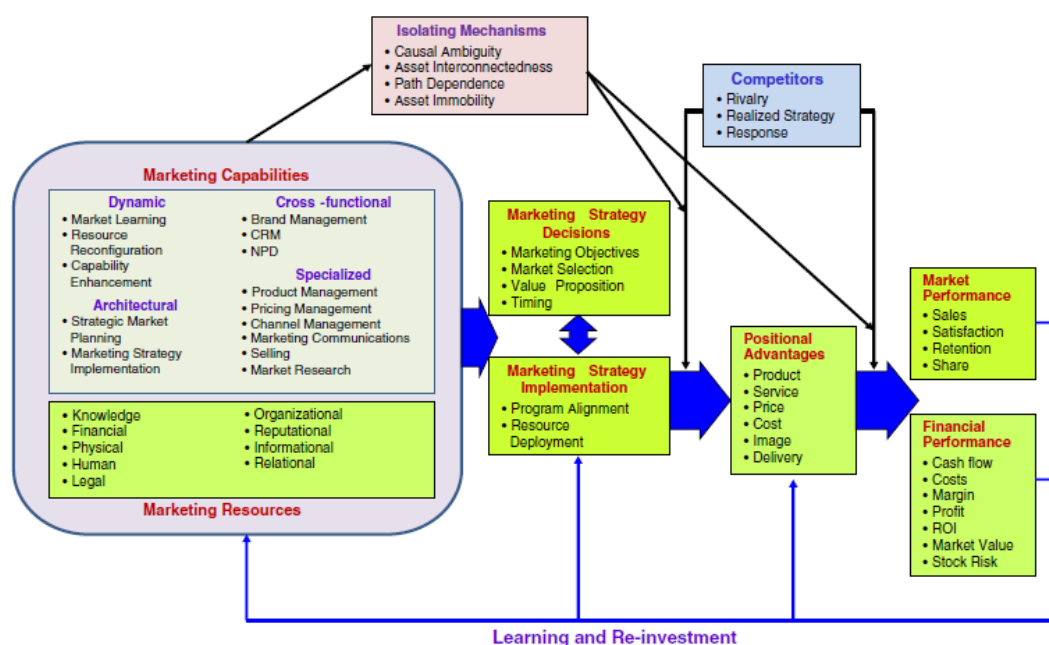


Fig. 1 A conceptual framework linking marketing and business performance

Figura 4 - Modelo conceitual relacionando marketing e desempenho de mercado

FONTE: MORGAN, 2012.

Neste modelo, o autor ele relaciona as capacidades de marketing – divididas em quatro grupos: capacidades dinâmicas (aprendizado de mercado, recursos de reconfiguração, capacidade de aprimoramento), capacidades interfuncionais (gerenciamento de marca, CRM e desenvolvimento de novos produtos), capacidades arquiteturais (formulação e implementação das estratégias de marketing) e capacidades especializadas (gerenciamento de

produto, precificação, gerenciamento de canal, comunicação, processo de vendas, pesquisa de mercado) – e os recursos de marketing (conhecimento, financeiro, físico, humano, legal, organizacional, reputação, informação e relacional), com o desempenho de mercado (vendas, satisfação, retenção e participação) e financeiro (fluxo de caixa, custos, margem, lucro, retorno sobre investimentos, valor de mercado e risco de ações). Para a teoria do marketing, este modelo conceitual pode fornecer uma estrutura de organização útil para ajudar a orientar o planejamento curricular, oferecendo uma disciplina que aborde vários temas, variáveis e relacionamentos entre elas. Para os gestores, o modelo traz implicações na forma como eles devem pensar o desenvolvimento e execução das estratégias de marketing, mostrando que deve-se equilibrar a importância entre as análises internas e externas na formulação estratégica.

Então, para facilitar a visão desses estudos sobre capacidades de marketing, o quadro 2 abaixo apresenta um resumo dos elementos principais dos estudos das capacidades de marketing trabalhadas por diversos autores e seu respectivo ano de publicação.

Quadro 1 - Resumo das capacidades de marketing por autor e ano de publicação

AUTORES	ANO	CAPACIDADES DE MARKETING
DAY	1994	Atendimento ao cliente, controle de custos, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de tecnologia, distribuição, formulação de estratégias de marketing, gestão financeira, ligação com o cliente, monitoramento da tecnologia, percepção de mercado, precificação, processo de produção, recursos humanos, relacionamento com o canal, serviço de entrega e suprimento
VORHIES	1998	Comunicação, desenvolvimento de novos produtos, detecção das condições de mercado, distribuição, implementação de estratégias de marketing, precificação
WEERAWARDENA	2003	Detecção das condições de mercado, diferenciação dos produtos, distribuição, promoção, qualidade da equipe de vendas, serviço ao consumidor, velocidade de introdução de novos produtos
VORHIES; MORGAN	2005	Comunicação, desenvolvimento de novos produtos, detecção das condições de mercado, distribuição, formulação de estratégias de marketing, implementação de estratégias de marketing, precificação, vendas
KRASNIKOV; JAYACHANDRAN	2008	Construção de confiança, distribuição, formulação de estratégias de marketing, implementação de estratégias de marketing, intensidade da propaganda, precificação, proficiência de marketing, resposta ao consumidor, serviço ao consumidor
VORHIES; MORGAN; AUTRY	2009	Comunicação, desenvolvimento de novos produtos, distribuição, formulação de estratégias de marketing, implementação de estratégias de marketing, precificação
AZIZI; MOVAHED; KHAH	2009	Detecção das condições de mercado, diferenciação dos produtos, distribuição, promoção, qualidade da equipe de vendas, serviço ao consumidor, velocidade de introdução de novos produtos



DAY	2011	Adaptação às condições do mercado, aprendizagem de mercado, capitalização do consumidor, capitalização dos elementos da marca, criação de valor para o consumidor, cumprimento do pedido, desenvolvimento de novos produtos, detecção das condições de mercado, disseminação de inteligência de mercado, formulação de estratégias de marketing, geração de inteligência de mercado, implementação de estratégias de marketing, integração de vendas, interpretação do mercado, resposta à inteligência de mercado, serviço de entrega
MURRAY; GAO; KOTABE	2011	Comunicação, desenvolvimento de produtos, precificação
KEMPER; ENGELEN; BRETTEL	2011	Comunicação, desenvolvimento de novos produtos, distribuição, precificação
VORHIES; ORR; BUSH	2011	CRM, gerenciamento de marca
SHIN	2012	Comunicação, desenvolvimento de novos produtos, distribuição, precificação
MORGAN	2012	Aprendizado de mercado, recursos de reconfiguração, capacidade de aprimoramento, gerenciamento de marca, CRM, desenvolvimento de novos produtos, formulação e implementação das estratégias de marketing, gerenciamento de produto, precificação, gerenciamento de canal, comunicação, processo de vendas, pesquisa de mercado
NGO; O'CASS	2012	Comunicação, desenvolvimento de mercados-alvo, desenvolvimento de novos produtos, distribuição, precificação
MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES	2012	Aprendizagem de mercado, comunicação, desenvolvimento de novos produtos, disseminação de inteligência de mercado, distribuição, formulação de estratégias de marketing, implementação de estratégias de marketing, interpretação do mercado, precificação, seleção de metas, serviço de entrega, serviço de pós-venda, vendas
RIPOLES; BLESA	2012	Capacidade de trabalhar em rede, capacidade de processos externos (outside-in), capacidade de alcance de mercado
PEREZ-CABANERO <i>et al.</i>	2012	Planejamento de marketing, diferenciação de produto, informação de mercado, comunicação e precificação

THEODOSIOU <i>et al.</i>	2012	Propaganda, desenvolvimento de novos produtos, relações públicas, análise de ambiente, desenvolvimento de planos de marketing, implementação de planos de marketing
WANG <i>et al.</i>	2013	Aprimoramento do produto, precificação, promoção, gerenciamento do canal de distribuição
YU <i>et al.</i>	2013	Despesas de marketing, recursos intangíveis, investimentos em relacionamento com o cliente e vendas
ZHAO <i>et al.</i>	2013	Habilidades de desenvolvimento de propaganda, desenvolvimento de promoção, habilidades de vendas, experiência anterior em marketing
SHOU <i>et al.</i>	2014	Habilidades de leitura de mercado, vínculo com o cliente, ligação com os canais
YUAN <i>et al.</i>	2014	Capacidades de precificação, produto, canal e comunicação
ACIKDILLI	2015	Desenvolvimento de produtos e gerenciamento de canal
LUXTON; REID; MAVONDO	2015	Capacidade de comunicação integrada de marketing

Fonte: elaborado pela autora

## 2.1.4 Capacidades interfuncionais de marketing

Analisando o quadro acima à luz do modelo conceitual proposto por Morgan em 2012, percebe-se que as capacidades especializadas, arquiteturas e dinâmicas (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009; MORGAN, 2012) foram contempladas como variáveis desses estudos, mas ainda não houve nenhum que utilizasse as capacidades interfuncionais de marketing, tampouco as relacionasse com o desempenho organizacional.

Embora muitas dessas capacidades possam ser incluídas na conceituações acadêmicas de marketing, muitas vezes podem não estar formalmente organizados no marketing dentro de uma empresa pelo fato de as organizações muitas vezes considerarem que a tarefa do marketing diz respeito apenas à atração e retenção de clientes, quando na verdade diversos processos organizacionais estão intimamente ligados ao marketing (SRIVASTAVA *et al.*, 1999).

Para Srivastava *et al.* (1999), estes processos demandam uma ampla integração de tarefas que estejam relacionadas umas às outras para que seja possível atingir os objetivos organizacionais, mas para executar esses processos são necessários diversos ativos, tais como pessoas, conhecimento e capacidades organizacionais.

Os autores ainda afirmam que para gerar e manter valor para o cliente, o marketing deve influenciar diretamente os processos organizacionais, os quais manifestam interações e inter-relações nos níveis macro e micro organizacional. No que tange ao nível macro, Srivastava *et al.* (1999) elencam três tarefas primordiais, sendo: desenvolvimento de novas soluções para o cliente e / ou a revigoração das soluções existentes; melhoria contínua da aquisição de insumos e sua transformação em saídas que sejam desejadas pelos clientes e, por fim, a criação e alavancagem de ligações e relações com o mercado externo, especialmente canais de distribuição e usuários finais. A partir daí, as tarefas (ou competências) listadas, no nível macro, para atingir os objetivos organizacionais, segundo os autores, são relacionadas ao gerenciamento da cadeia de suprimento, gerenciamento do relacionamento com o consumidor (CRM) e gerenciamento do desenvolvimento de produtos e cada uma desses macro processos possui diversos sub processos.

Hooley *et al.* (1999), ao propor um modelo hierárquico das capacidades de marketing, afirmam que as que estão em um nível hierárquico superior explicam

melhor o desempenho organizacional que as capacidades num nível mais operacional. Os autores entendem como superiores, as capacidades de marketing que Day (1994) identifica como *outside-in*, ou seja, aquelas que conectam processos que se relacionam com o ambiente externo da organização e que criem relações duráveis com consumidores, canais e fornecedores. A conexão, interdependência ou inter-relação entre as capacidades de marketing, então, está ligada a maiores níveis de desempenho, já que são mais complexas e mais difíceis de serem copiadas e absorvidas pela concorrência (DAY, 1994; HOOLEY *et al.*, 1999; FAHEY *et al.*, 2000; MORGAN, 2012).

A característica hierárquica demonstrada pelos autores acima chama a atenção para as chamadas capacidades interfuncionais de marketing. Para Morgan (2012), as capacidades interfuncionais de marketing são mais complexas e estão numa hierarquia superior às capacidades especializadas por envolverem e integrarem diversas delas, combinando-as com outras funções. Essas capacidades podem ser compreendidas de forma análoga aos processos de macro nível estudadas por Srivastava *et al.* (1999).

Morgan (2012), identificou três das capacidades de marketing interfuncionais mais importantes da literatura existente: gerenciamento de marca (BM), gestão de relacionamento com clientes (CRM), e gerenciamento do desenvolvimento de novos produtos (NPD). Seguindo a mesma linha de raciocínio dos autores citados aqui anteriormente, essas capacidades interfuncionais são compostas de sub processos que, por sua vez são subdivididos em processos de micro nível.

#### 2.1.4.1 Capacidade de gerenciamento de marca

As questões relativas à marca tem sido uma constante na literatura e foi possível vê-la emergir como um ativo estratégico e financeiro nos mais diversos contextos e setores de mercado devido ao valor que ela traz para as organizações (KAPFERER, 2008).

Marcas com alto valor agregado atingem grandes níveis de associações e notoriedade de marca que afetam de forma positiva as atitudes do consumidor bem como seu comportamento de compra de modo a trazer retorno para as empresas, então, sob uma perspectiva financeira, empresas com fortes capacidades de gestão

da marca são capazes de estabelecer e manter a consciência entre os clientes potenciais e existentes e para diferenciar os seus produtos e serviços de modo a inclusive reduzir a percepção de risco dos clientes. Isso faz com que as organizações tenham maiores taxas e crescimento pela maior captação de novos clientes, agregando valor perante os concorrentes (MORGAN *et al.*, 2009a).

O gerenciamento da marca pode ser analisado sob algumas diferentes dimensões. Se observada pela ótica do produto, compreende-se que as decisões de marca envolvem o processo de desenvolvimento de produto e o valor da marca é criado com base nas percepções gerenciais dos atributos que um produto único é relevante para os consumidores. Sob a ótica projetiva os recursos da empresa são alinhados para comunicar uma posição de marca clara, o que estabelece uma identidade da marca consistente. Na perspectiva da adaptação, associações de marca são formadas por consumidores através da adaptação cíclica do posicionamento da marca. A dimensão relacional está centrada na manutenção dos vínculos gerados entre a empresa e o consumidor ao longo do tempo. Por fim a dimensão emocional diz respeito à intimidade que se desenvolve entre o cliente e a empresa (MITCHELL; HUTCHINSON; QUINN, 2013).

A gestão da marca está relacionada a um conjunto de todos os sistemas, a cultura organizacional ou estrutura de uma empresa que apoia as atividades de construção de marca. A gestão da marca é o grau de atividades de construção de infraestruturas relacionadas com a marca, ou seja, como a organização relaciona a marca, sua cultura e o conhecimento dessa marca (GISIP; HARUM, 2013).

A **capacidade de gerenciamento de marca** é a capacidade da empresa em implantar efetivamente os recursos para manter uma boa reputação no mercado, então, reflete a capacidade da empresa em criar, sustentar e aumentar os ativos de reputação dessa marca. São esses recursos que permitem que as empresas criem vínculos, relacionamentos, duradouros com os clientes posicionando a empresa e suas ofertas de mercado de modo a fazer com que o cliente tenha percepção de valor (VORHIES *et al.*, 2011).

Pode-se dizer, então, que a **capacidade de gerenciamento de marca** está relacionada aos sistemas e processos usados pela empresa para desenvolver, fazer crescer, manter e alavancar os ativos de sua marca. As capacidades especializadas envolvidas (como sub-nível, ou numa hierarquia inferior, das capacidades interfuncionais de marketing) são pesquisa de mercado, gerenciamento de produto,

precificação e capacidades de comunicação para marcas específicas, combinadas com as entradas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), índices contábeis (volume de vendas e preços praticados), produção (qualidade do produto) e operações (monitoramento do tempo de entrega) para desenvolver e executar plano de marca (AAKER, 2008; MORGAN, 2012).

#### 2.1.4.2 Capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente

Outra capacidade incluída no rol das interfuncionais é a **capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente**. No ambiente de negócios competitivo, a necessidade da empresa ser capaz de operar a gestão de relacionamento com clientes (CRM), que permite o desenvolvimento e implementação de estratégias focadas no cliente mais eficientes e eficazes, é cada vez maior. Então, a construção e gestão de relacionamento com o cliente integra a essência do conceito de marketing, pois permite às empresas a formulação de estratégias de marketing mais adequadas, para isso é necessária uma integração interfuncional dos processos, pessoas, operações e recursos de marketing (CHANG *et al.*, 2009).

As principais premissas do gerenciamento do relacionamento com o consumidor são o reconhecimento de que as relações com os clientes são mais do que uma série de operações discretas, tendo uma visão de nível de relacionamento que possa ser mais propensa a criar resultados rentáveis e maior satisfação dos clientes; e o entendimento de que nem todos os clientes potenciais e existentes são igualmente atraentes do ponto de vista da capacidade de uma empresa para satisfazer as suas necessidades de forma lucrativa (MORGAN *et al.*, 2009b).

Mas a aplicação desta capacidade dentro das empresas implica numa mudança de comportamento organizacional, mudança de um *modus operandi* que deixa de ver os clientes apenas como receptores de uma venda, para uma visão de compreensão de necessidades e entrega de valor. Assim, as simples transações com os clientes dão lugar a relações íntimas e sustentadas, onde se customizam soluções que melhoram a funcionalidade do cliente, criando-se redes de relacionamento com eles e envolvendo outros *stakeholders*, como fornecedores e membros do canal de distribuição, por exemplo (SRIVASTAVA *et al.*, 1999).

Srivastava (1999) ainda dizia que o gerenciamento do relacionamento com o cliente é a implantação de ativos que são focados em construir e manter relacionamentos com esses clientes. Morgan *et al.* (2009a) entendem que é a capacidade da empresa para implantar efetivamente os recursos relacionais. Esta definição reflete a visão de que as relações entre clientes e empresa são baseadas em um interesse comum. As empresas se esforçam para usar as interações com os clientes para gerar um compromisso, um desejo duradouro em clientes para manter um relacionamento de valor e gerando confiança. Sob a ótica da organização, o que a motiva a construir e manter esses relacionamentos de longo prazo é encorajar o consumidor a comprar continuamente seus produtos, o que diminui as despesas de comunicação e leva a um aumento de rentabilidade (MORGAN *et al.*, 2009a).

Assim, Morgan (2012) entende a **capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente** como a habilidade da empresa identificar clientes atrativos e potenciais, iniciar e manter relacionamento com esses clientes atrativos e alavancar esses relacionamentos de modo a torná-los lucrativos. O entendimento dos autores é de que esta capacidade compreende rotinas que permitam a coordenação de múltiplas entradas de nível mais baixo, ou mais operacional, como relatórios gerenciais típicos de sistemas de informação, como relatórios de vendas, de pesquisa de mercado, análise de banco de dados do cliente e mapeamento da experiência do cliente (REINHARTZ *et al.*, 2004; MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009b; MORGAN, 2012).

Juntamente com recursos de gerenciamento de marca, os recursos de CRM permitem à empresa adquirir novos clientes, via implantação dos ativos da marca e sua reputação, com base na capacidade de reter clientes, implementando os recursos relacionais, ou seja, com foco na lealdade do seu consumidor (MORGAN *et al.*, 2009a).

#### *2.1.4.3 Capacidade de desenvolvimento de novos produtos*

Como já mencionado anteriormente, a aquisição de novos clientes tem ampla relação com a percepção de valor dos mesmos pela oferta da empresa. A criação de novos produtos é uma importante estratégia para as organizações que pretendem sobreviver num mercado fragmentado e altamente competitivo (DRECHSLER *et al.*, 2013). Mesmo com possíveis relutâncias do consumidor em assimilar um novo

produto – ou uma nova geração de um produto que já possuem -, o desenvolvimento de novos produtos além de trazer direitos intelectuais para a empresa que os criou, cria uma reputação positiva de marca comparada a dos concorrentes (BANERJEE; SOBERMAN, 2013).

O desenvolvimento de um novo produto, de um modo geral, envolve identificar as necessidades do consumidor e avaliar o mercado, e seu processo é definido como a geração e transformação de ideias de novos produtos em saídas comerciais num fluxo integrado, baseado na habilidade de adquirir novas tecnologias e construir soluções técnicas para atender as necessidades dos consumidores (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001; DRECHSLER *et al.*, 2013).

Conforme apregoa a literatura, já discutida nesta tese, as combinações dos recursos e capacidades de marketing são difíceis de serem copiados pela concorrência por serem carregados de características únicas de cada organização e é isso que gera uma vantagem competitiva (DAY, 1994, VORHIES; MORGAN, 2005; DAY, 2011).

Nesse contexto o marketing, então, é necessário para conduzir de forma proficiente as atividades de marketing, como pesquisas de mercado, e gerar informações relevantes que possam auxiliar o desenvolvimento e no sucesso desses produtos (WEERAWARDENA, 2003; DRECHSLER *et al.*, 2013).

A **capacidade de desenvolvimento de novos produtos** se relaciona com a capacidade da empresa de criar novas ofertas de valor significativo para seus mercados-alvo. Isso significa adquirir mercados e conhecimento técnico tanto de dentro, como de fora da empresa e integrar este conhecimento para criar novas percepções a respeito de criação de valor, bem como localizar, adquirir e implantar recursos necessários para criar, produzir e entregar a oferta de valor prevista (ATUAHENE-GIMA, 1995; GRIFFIN, 1997; ATUAHENE-GIMA; KO, 2001; SETHI *et al.*, 2001; WEERAWARDENA, 2003; MORGAN, 2012).

O quadro 2 apresenta níveis de atividades vinculadas às capacidades interfuncionais de marketing, do geral para as mais específicas de modo hierárquico.



Quadro 2 - Subprocessos e processos de micro nível das capacidades interfuncionais de marketing

<b>Capacidades Interfuncionais de marketing</b>	<b>Sub processos</b>	<b>Processos de micro nível</b>
Capacidade de Gerenciamento de Marca	Sistemas e processos para desenvolver, crescer, manter e alavancar os ativos de sua marca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pesquisa de mercado</li> <li>- gerenciamento de produto</li> <li>- precificação</li> <li>- capacidades de comunicação para marcas específicas combinadas com as entradas de pesquisa e desenvolvimento (P&amp;D)</li> <li>- índices contábeis (volume de vendas e preços praticados)</li> <li>- produção (qualidade do produto)</li> <li>- operações (monitoramento do tempo de entrega) para desenvolver e executar plano de marca</li> </ul>
Capacidade de Gerenciamento do Relacionamento com o cliente	Identificar clientes, iniciar, manter e alavancar o relacionamento, buscando a lucratividade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relatórios de vendas</li> <li>- relatórios de pesquisa de mercado</li> <li>- análise de banco de dados do cliente</li> <li>- mapeamento da experiência do cliente</li> </ul>
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	Adquirir mercados e conhecimento técnico, integração dos conhecimentos para geração de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- localizar, adquirir e implantar recursos para criar, produzir e entregar a oferta de valor prevista</li> <li>- desenvolvimento de novas soluções para os clientes</li> <li>- coordenação das atividades de novos produtos com processos organizacionais</li> </ul>

Fonte: Srivastava (1999); Morgan (2012).

Finalmente, é importante reforçar que as capacidades interfuncionais de marketing aqui estudadas não são independentes e isso é tido como um dos fatores que agrega valor ao cliente final. Ao explorar essas interdependências ao invés de focar em apenas uma ou outra capacidade de marketing, há maior suscetibilidade de sucesso no mercado, logo um possível desempenho organizacional superior (SRIVASTAVA *et al.*, 1999).

Portanto, conclui-se que as capacidades interfuncionais tem uma relação quase que simbiótica com os atributos da inovação e da orientação para a inovação, por estarem embebidas de elementos que fazem parte destes construtos, como a análise de mercado, antecipação das necessidades do cliente, estímulo à criatividade e inovação, tanto no desenvolvimento de novos produtos como nas relações com seu consumidor – via produtos ou marca – em busca da criação de valor. Desta forma, faz-se necessário compreender seu conceito e como a literatura percebe essa relação de troca – ou de ganhos – entre as capacidades de marketing e a inovação.

## 2.2 A ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

O recorte do estudo da inovação que esta pesquisa faz é abordar a orientação para a inovação, que corresponde à uma estrutura de conhecimento multidimensional composta da filosofia de aprendizagem, direção estratégica e crenças transfuncionais que guiam e direcionam todas as estratégias e ações organizacionais, incluindo aquelas incorporadas nos sistemas formais e informais, comportamentos, competências e processos da empresa para promover pensamento inovativo e facilitar o desenvolvimento, evolução e execução das inovações (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Esse contexto não apenas é propício como fundamental para que as empresas desenvolvam inovações, pois é através da inovação que os gestores encontram soluções para problemas do negócios e desafios, que fornecem a base para a sobrevivência e sucesso da empresa no futuro (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

Assim, a definição de inovação, apresentada no Manual de Oslo (OECD, 2005, p. 55), é entendida como sendo “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método

de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. O Manual de Oslo, importante e fundamental documento produzido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2005) ainda salienta que para poder se definir quando há uma inovação, é necessário que haja novidade – ou no mínimo melhorias significativas – no produto, processo, método organizacional ou de marketing.

Hurley e Hult (1998, p. 44) afirmam que “a inovatividade também pode ser compreendida como sendo a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos e produtos”. Weerawardena (2003) aprofunda essa noção de inovação ao compreendê-la como a aplicação de ideias que são novas para a empresa – seja em produtos, processos, organização do trabalho, gestão ou sistemas de marketing – com o intuito de agregar valor para a empresa e seus consumidores. Então, para Weerawardena (2003), a inovação e a vantagem competitiva são intimamente relacionadas, pois a criação desta vantagem vem da concepção de novas formas de conduzir atividades para entregar um valor superior ao cliente, e isso, por si só, é um ato de inovação.

Compreender – e aplicar – a inovação apenas não parece ser suficiente para que a organização tenha um diferencial perante a concorrência, então, compreender o grau de abertura, de aceitação, de novas ideias é um aspecto da cultura organizacional importante e isso é chamado de inovatividade (HURLEY; HULT, 1998).

O conceito da orientação para inovação tem sua raiz nos conceitos de inovação e inovatividade e data de meados de 1970. Zaltman, Duncan e Holbek (1973) definem como uma ideia, prática ou artefato material percebido como novo pela unidade de adoção. Já em 1996, Amabile *et al.* (1996) afirmam que a inovação é o sucesso da implementação de ideias criativas na organização.

A inovação, então, é um meio de se mudar a organização, como se fosse uma resposta às mudanças ambientais internas e externas ou uma ação preventiva para influenciar o ambiente, mesmo naqueles mais estáveis e é definida como a adoção de um dispositivo, sistema, política, programa, ideia, processo, produto ou serviço adquirido ou gerado internamente que é novo para a organização adotante (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; DAMANPUR, 1991).

Wang *et al.* (2011), frisam a diferença existente entre inovação e inovatividade, enquanto a primeira varia de acordo com o grau de radicalização da empresa, a segunda representa a disposição, ou boa vontade, de se encontrar métodos que a diferenciem das tecnologias ou práticas existentes e vai além do convencional.

A inovatividade pode ser compreendida como uma característica da cultura da empresa na qual se mostra aberta a novas ideias, enfatizando o aprendizado e estimulando o processo participativo que afetam a orientação para a inovação. Já a capacidade para inovar é a habilidade da organização adotar ou implementar novas ideias, processos ou produtos com sucesso e, quando combinada com recursos e características da empresa, tendem a gerar vantagem competitiva e a atingir níveis mais altos de desempenho, pois é por meio da inovatividade que as empresas conseguem encontrar soluções para seus problemas e desafios apresentados pelo mercado (DAMANPUR, 1991; HURLEY; HULT, 1998; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Mas esse é um processo que não é simples. Pelo fato de envolver crenças e posturas comportamentais dos indivíduos perante à inovação, são necessárias mudanças nos sistemas da organização porque as crenças desses indivíduos estão relacionadas a elas e o grau da cultura inovadora da empresa está intimamente ligado a esta relação (HURLEY; HULT, 1998).

Wang (2009), em seu artigo onde explica a relação entre orientação empreendedora e orientação para a aprendizagem no desempenho das organizações, salienta que as empresas empreendedoras possuem comportamento de tolerância ao risco e são **inovativas**. Focando neste comportamento inovativo, os autores afirmam que essa característica estimula as organizações a eliminar o tradicional autoritarismo e as estruturas hierárquicas rígidas, pois concede aos indivíduos liberdade para exercer sua criatividade. A orientação para a inovação significa, então, que os gestores da empresa incentivam novas formas de pensar, toleram erros e premiam novas ideias que contribuam para a inovação e melhoria de negócios, além da quebra das estruturas hierárquicas tradicionais facilitar uma visão mais compartilhada, logo, mais propícia à inovação.

Worren, Moore e Cardona (2002), ao estudarem a orientação empreendedora, constroem seu conceito com base em elementos da **orientação para a inovação** e deixam claro seu papel dentro deste processo já que ela é a intenção estratégica da empresa de desenvolver novos produtos ou ingressar em

novos mercados com produtos já existentes e que é necessário que haja o clima para inovação, onde as novas ideias são encorajadas e os funcionários dividem uma mesma missão. Sob esse aspecto, percebe-se que o fator humano permanece como um pivô desta orientação, já que as pessoas fomentam um comportamento inovador e de tomada de risco que permite aos funcionários se manterem em movimento juntamente com as novas tecnologias (ATUAHENE-GUIMA; KO, 2001).

O que se percebe então é que várias dimensões corroboram para esse comportamento, seja a filosofia de aprendizagem da empresa, sua orientação estratégica e crenças que, por sua vez, orientam e dirigem todas as estratégias e ações organizacionais, incluindo aquelas intrínsecas nos sistemas formais e informais, comportamentos, competências e processos da empresa para promover o pensamento inovador, além de facilitar o desenvolvimento, evolução e execução de inovações. Assim, entende-se que os princípios do comportamento inovador e da orientação para a inovação, propriamente dita, têm em comum as fontes de seus recursos, mas que a implementação de cada uma delas é única e específica, logo, torna-se outra fonte de vantagem competitiva. Neste sentido, percebe-se que há uma evolução de pensamento dentro da literatura de inovação, pois muda-se o foco primário de inovações em produtos e processos e passa-se a pensar na organização como um organismo em constante crescimento e desenvolvimento, onde a inovação contínua é tida como um objetivo organizacional para que a empresa esteja à frente de seu mercado e mantenha seu diferencial competitivo (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Compreendendo que a inovação não fica restrita a produtos e serviços, mas que pode ser aplicada aos processos organizacionais (OECD, 2005), utilizando diversas fontes de recursos, em 2006, Siguaw, Simpson e Enz, propuseram um artigo que demarcasse o domínio da **orientação para a inovação** – já que este termo derivava de outros conceitos e permanecia pouco claro dentro do meio acadêmico – e criasse uma definição operacional para tal, inclusive devido à escassez de discussão sobre o assunto no meio acadêmico. A importância deste artigo reside no fato de que os autores trabalham o construto sob uma perspectiva sistêmica, ou holística como eles mesmos a definem, promovendo um desenvolvimento teórico que distinguísse o sistema dessa orientação das competências organizacionais e seus possíveis resultados como a inovação, propriamente dita, e o desempenho da empresa, além de ser um ponto de partida para os pesquisadores que buscam

compreender os efeitos mais abrangentes da organização como um todo na inovação.

Essa perspectiva sistêmica fora citada por Manu e Sriram (1996), pois acreditavam que variáveis isoladas não seriam capazes de fornecer a compreensão necessária as complexidade envolvida no processo de inovação, portanto utilizaram diversas dimensões da inovação, como pesquisa e desenvolvimento, introdução de novos produtos e ordem de entrada desses produtos no mercado.

O que há em comum a esses conceitos apresentados é a recorrência de alguns aspectos. Os autores aqui citados entendem que a inovação e a inovatividade não devem ser medidas utilizando-se apenas uma variável, mas é um construto multidimensional. Essa orientação tem abordagem estratégica dentro das organizações; extrapola os departamentos funcionais, devendo ser transversal a todos eles, disseminando a inovação enquanto filosofia organizacional e a inovação (número de novos produtos lançados e investimento em tecnologia no processo, por exemplo) é apenas o resultado da orientação para a inovação, a qual direciona as atividades organizacionais

Assim a orientação para a inovação envolve os programas de inovação total e as estratégias que vão direcionar as empresas a lidarem com seus mercados, bem como é a noção de abertura a novas ideias como um aspecto cultural da organização, em outras palavras, é a intenção de a empresa ser inovativa (KUNDU; KATZ, 2003; HURLEY; HULT, 1998) e pode ser compreendida como sendo a estrutura de conhecimento multidimensional composta da filosofia de aprendizagem, direção estratégica e crenças transfuncionais que guiam e direcionam todas as estratégias e ações organizacionais, incluindo aquelas incorporadas nos sistemas formais e informais, comportamentos, competências e processos da empresa para promover pensamento inovativo e facilitar o desenvolvimento, evolução e execução das inovações (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

## 2.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

O ambiente competitivo exige que o marketing seja eficaz e eficiente para que as organizações atinjam seu mercado e seus objetivos financeiros. Essa instabilidade do mercado, aliada à fragmentação das ofertas de produto, bem como no aumento do poder e da sofisticação do consumidor, pode levar a uma diminuição

do ROI (retorno sobre investimento). Então, medir as ações de marketing deixa de ser um luxo, ou uma opção e passa a ser essencial para o sucesso dos negócios. Por outro lado, pelo fato do lado criativo do marketing ser enfatizado em detrimento de seu lado analítico, o marketing não recebeu a devida atenção dos estrategistas das empresas. É uma realidade latente que o marketing vem passando por uma crise, onde suas estratégias e ações são questionadas em termos financeiros e de geração de valor para o cliente (GAMA, 2011).

“Uma caricatura de longa data dos profissionais de marketing é que eles amam gastar dinheiro e odeiam avaliar os resultados deste gasto” (O’SULLIVAN; ABELA, 2007, p.79). Para os autores, essa inabilidade de o marketing dar explicações fez cair seu status dentro das organizações. Rust *et al.* (2004) já diziam que divulgar novos métodos de avaliar a produtividade do marketing nos negócios é um passo importante para aumentar sua vitalidade nas empresas e, mais importante, em direção à melhoria do desempenho da própria empresa.

Nas últimas décadas um progresso considerável tem sido feito em desenvolvimento de medidas não-financeiras de recursos de marketing e o que se tem observado é um número cada vez maior de acadêmicos estarem se dedicando a desenvolver modelos e métricas capazes de auxiliar os gestores a mensurar o retorno de suas ações (LUCE *et al.*, 2010).

Os indicadores utilizados para mensurar o desempenho das empresas impactam de maneira significativa, uma vez que as medidas de desempenho são sinais vitais da organização que qualificam e quantificam o modo como as atividades de um processo atingem suas metas. Além disso, a mensuração é essencial para permitir que pesquisadores e gestores avaliem as ações específicas da organização e dos gestores, onde as empresas estão em franca competição com seus rivais, visando compreender como as firmas desenvolvem-se e desempenham-se ao longo do tempo (RICHARD *et al.*, 2009).

O desempenho é um assunto recorrente nas disciplinas da administração e as métricas são utilizadas tanto para explicações de fenômenos e relações, bem como em diagnósticos e previsões. Sob a ótica organizacional, pode-se entender que o desempenho é algo mensurável, seja, não é abstrato; dinâmico, por ser compreendido como uma realidade em constante evolução; relativo, pois depende necessariamente de um ponto de comparação, que varia de acordo com o contexto a ser estudado; e multidimensional, já que não existe uma única forma de medi-lo

(GAMA, 2011). A mensuração do desempenho de marketing então, é a avaliação da relação entre as atividades de marketing e o desempenho organizacional (O'SULLIVAN; ABELA, 2007).

As atividades de marketing influenciam os resultados intermediários (como o comportamento do consumidor, sua percepção de valor), que por sua vez influencia o desempenho financeiro da empresa. A compreensão acerca deste desempenho – que examina as relações ao longo da cadeia de marketing – é uma medida que beneficia a empresa, pois pode indicar onde devem ser feitas melhorias e quais são as atividades que podem incrementar o desempenho organizacional. Assim, a área do marketing que estuda medidas de performance se utiliza de métricas de ordem financeira, não financeira, ativos com base no mercado e fatores contextuais (O'SULLIVAN; ABELA, 2007).

Assim, nota-se que pesquisadores e gestores são fundamentalmente interessados em dois aspectos diferentes do desempenho dos negócios: desempenho de mercado do produto e desempenho financeiro (BAKER; SINKULA, 2005; MORGAN, 2012).

Ao mesmo tempo, entende-se que o desempenho pode ser medido por várias dimensões além das métricas financeiras tradicionais. Aspectos do desempenho de mercado permanecem como um ponto de referência nesta análise, especialmente em se tratando de avaliar conceitos complexos e idiossincráticos como as capacidades interfuncionais de marketing e a orientação para a inovação. Ambas as medidas se complementam, já que a característica das medidas financeiras são um retrato de curto prazo e as não financeiras uma visão de maior alcance (BAKER; SINKULA, 2005).

Clark (1999) traçou uma retrospectiva histórica das medidas de desempenho em marketing e concluiu que as medidas passaram de financeiras para não financeiras, de medidas de entrada para medidas de saída, de métricas dimensionais para multidimensionais. Sendo assim, Clark (1999) apresenta as tipologias mais comumente utilizadas para medir o desempenho organizacional conforme quadro 3.



Quadro 3 - Categorias das medidas de desempenho em marketing

Tipologia	Definição
Financeiras	Compara resultados das ações de marketing com os custos para implementá-las (lucro, fluxo de caixa, ROI, etc)
Não-financeiras	Mede as saídas de comercialização através de medidas não financeiras e qualitativas (participação de mercado, satisfação do cliente, fidelização de clientes, brand equity, etc)
De Entrada	Avaliam o desempenho de marketing analisando a absorção de recursos (orçamento de marketing, recursos de marketing) ou ao comportamento de unidades de marketing (auditorias de marketing, sistemas de controle de comportamento);
Múltiplas	Medidas híbridas destinadas a avaliar as dimensões macro de eficiência, eficácia e capacidade de adaptação ou a interdependência entre as diferentes dimensões

Fonte: Adaptado de Clark (1999).

Rust *et al.* (2004), sugerem que a avaliação da produtividade de marketing separe as ações de marketing (tanto estratégicas como táticas) e meça-se o desempenho sob diversas óticas, sendo divididas em ações de marketing e empresa, conforme figura 5.

Os autores salientam que é possível se fazer uma distinção entre medidas prospectivas e retrospectivas. Nessas últimas encontram-se a maioria das medidas de contabilidade, pois avaliam o desempenho histórico. Em contrapartida, o valor de mercado das empresas se articula com as perspectivas de crescimento e de sustentabilidade dos lucros, isto é, em como a empresa pode vir a desempenhar no futuro. Isso requer que sejam avaliados parâmetros fora do balanço patrimonial, como *brand* e *customer equity*, tendo em conta tanto atuais, como os futuros acionistas. Então, buscar alavancar ativos intangíveis para melhorar o desempenho corporativo exige que os gestores devam ir além das entradas e resultados tradicionais da análise de marketing e incorporem uma compreensão das

consequências financeiras das decisões de marketing, que incluem seu impacto sobre os fluxos de caixa (RUST *et al.*, 2004b).



Figura 5 - Modelo de avaliação de produtividade de marketing

Fonte: Rust *et al.*, 2004b

O estudo de O'Sullivan e Abela (2007), trouxe ganhos para a área de medidas de desempenho em marketing. Ao tentar compreender a real importância de se mensurar o desempenho em marketing dentro das organizações, os autores buscaram compreender como a habilidade das empresas medirem seu desempenho de marketing pode afetar o desempenho global da empresa. Então, alocar recursos para mensurar o desempenho traz ganhos reais para as empresas, especialmente nas medidas de desempenho utilizadas neste estudo: crescimento das vendas, participação de mercado, lucratividade, ROA (retorno sobre ativos) e valor das ações da empresa.

Morgan, Vorhies e Mason (2009) utilizaram de medidas objetivas e subjetivas para medir a performance organizacional. Como medida objetiva, coletaram dados secundários das empresas e calcularam o retorno sobre ativos (ROA) que demonstra

a eficiência da empresa, ou seja, o retorno que foi conseguido com o volume de dinheiro investido em ativos num determinado período de tempo, permitindo que a empresa identifique o aumento ou queda de sua lucratividade, podendo também checar a habilidade do gestor e gerir custos e despesas em função das vendas e ser passível de comparar a rentabilidade entre empresas do seu setor. E como medida subjetiva, captaram a efetividade de mercado, como vendas, participação de mercado, crescimento de mercado e aquisição de novos clientes com base na percepção dos entrevistados em relação ao seu principal competidor.

Hult *et al.* (2007) utilizaram a lucratividade, retorno sobre investimentos (ROI) e fluxo de caixa, como medidas financeiras e crescimento de vendas, aumento de clientes e taxa de expansão de mercado como medidas de marketing. Deshpandé, Farley e Webster (1993) utilizaram medidas subjetivas, já que os entrevistados deveriam responder a sua percepção de lucratividade, porte da empresa, participação de mercado e taxa de crescimento comparadas ao seu principal concorrente.

Morgan (2012), sugere que sejam utilizadas, em seu modelo conceitual, medidas de mercado (aumento do volume de vendas, aumento da satisfação e fidelização dos clientes, diminuição da sensibilidade ao preço, crescimento e maior participação de mercado) e medidas financeiras (fluxo de caixa, lucratividade, valor das ações em bolsas e taxa de crédito).

Stock e Zacharias (2011) utilizam de uma abordagem multidimensional de avaliação de desempenho, sendo a percepção comparada ao seu maior concorrente, que abrange conceitos de novidade, valor e frequência, onde a novidade refere-se ao grau de diferença entre um programa de produtos da empresa e as alternativas existentes, o valor é tido como significado, utilidade, superioridade de novos produtos no que tange sua qualidade e benefícios e frequência que são a quantidade de vezes que um novo produto é introduzido no mercado. Como medida de desempenho financeiro usaram o retorno sobre os investimento e o retorno sobre as vendas.

No Brasil, Perin e Sampaio (2003) e Perin, Sampaio e Hooley (2006) utilizaram medidas objetivas de avaliação de desempenho (lucratividade, margem de lucro, ROI, lucro operacional e desempenho geral), de mercado (taxa de crescimento das vendas, resultados obtidos com promoções e taxa de retenção de clientes), bem como medidas subjetivas relativas à inovação (sucesso de novos produtos, pioneirismo no mercado). Essas últimas são medidas fazendo-se uma comparação

da percepção da organização destes itens em comparação ao seu principal concorrente.

No que tange ao desenvolvimento de novos produtos, alguns antecedentes acabam por serem comuns às organizações e tendem a serem críticos para o sucesso deste novo produto (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001).

Atuahene-Gima e Ko (2011) apresentam seis antecedentes que medem a performance do desenvolvimento de novos produtos, sendo: tempo de entrada no mercado, qualidade do produto, sinergia de marketing, proficiência do lançamento no mercado, suporte da alta gerencia para a inovação e ambiente externo. O tempo de entrada no mercado diz respeito a ter sido o primeiro – ou não – a introduzir o novo produto; a qualidade do produto é a qualidade superior percebida pelo consumidor se comparada à qualidade do produto da concorrência; sinergia de marketing são os recursos e habilidades necessários para o lançamento do produto versus os recursos e habilidades correntes da empresa; a proficiência do lançamento no mercado é a efetividade da empresa em comercializar esses novos produtos e isso requer que o clima organizacional e os sistemas da empresa estimulem as pessoas a se comprometerem com este lançamento desde sua concepção; suporte da gerência para a inovação se refere à intensidade do estímulo às atividades de inovação na empresa; por fim, a hostilidade tecnológica que reflete a intensidade da concorrência, falta de oportunidades e o grau que o contexto tecnológico afeta o relacionamento entre o mercado e a performance organizacional (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001).

Especificamente quando se fala em medir o desempenho das inovações, o Manual de Oslo (OECD, 2005) recomenda que todas as ações relacionadas à inovação sejam medidas para que seja possível compreender a amplitude de seu efeito dentro da organização. Apesar disso, deixa claro que o contexto pode influenciar no resultado do desempenho e que o marketing pode ter papel preponderante neste processo.

Várias são as possibilidades de medição do desempenho organizacional, conforme pode-se perceber no quadro 4 e não há, na literatura, rigidez quanto a qual ou quais delas devem ser utilizadas. O que se prega é que elas tenham a capacidade de medir as relações que o fenômeno busca estudar.

Quadro 4 - Resumo das medidas de desempenho

Autores	Medidas de desempenho
Narver e Slater (1990)	Percepção de lucratividade da empresa, participação de mercado.
Baker e Sinkula (1999)	Pioneirismo no lançamento de produtos, taxa de introdução de novos produtos, grau de sucesso de novos produtos, desempenho geral.
Farrel (2000)	Grau de sucesso de novos produtos, taxa de crescimento de vendas, desempenho geral
Perin e Sampaio (2003); Perin, Sampaio e Hooley (2006)	Lucratividade, margem de lucro, ROI, lucro operacional, desempenho geral, taxa de crescimento das vendas, resultados obtidos com promoções e taxa de retenção de clientes, sucesso de novos produtos, pioneirismo no mercado.
Hult <i>et al.</i> , (2007)	Lucratividade, ROI, fluxo de caixa, crescimento de vendas, aumento de clientes e taxa de expansão de mercado
O'Sullivan e Abela, (2007)	Crescimento das vendas, participação de mercado, lucratividade, ROA (retorno sobre ativos) e valor das ações da empresa.
Stock e Zacharias (2011)	Grau de novidade dos produtos da empresa comparado aos existentes no mercado, frequência de novos produtos, superioridade de novos produtos, retorno sobre vendas e ROI.
Morgan (2012)	Aumento do volume de vendas, aumento da satisfação e fidelização dos clientes, diminuição da sensibilidade ao preço, crescimento, participação de mercado, fluxo de caixa, lucratividade, valor das ações em bolsas e taxa de crédito.

Fonte: elaborada pela autora com base em Perin (2002); Perin e Sampaio (2003, 2006), Hult *et al.*, (2007); O'Sullivan e Abela, (2007); Stock e Zacharias (2011); Morgan (2012).

Sob esta ótica, este trabalho utiliza dez medidas de desempenho (BAKER; SINKULA, 1999; NARVER; SLATER, 1990; FARRELL, 2000) em uma escala

subjettiva que se propõem a medir os resultados das variáveis propostas no modelo teórico: capacidades interfuncionais de marketing e orientação para a inovação, sendo: nível de satisfação dos clientes, taxa de manutenção da carteira de clientes, taxa de atração de novos clientes, participação de mercado, quantidade de produtos lançados, quantidade de produtos lançados que atingiram ou superaram a meta de vendas, pioneirismo no lançamento de novos produtos/serviços, taxa de crescimento de vendas, lucratividade (lucro operacional em relação às vendas), desempenho geral da empresa.

## 2.3 TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Estudos acadêmicos (DAY, 1992; JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1995; MENON *et al.*, 1999; SU *et al.*, 2010; DAY, 2011; AYRES *et al.*, 2011; ALANAZI *et al.*, 2015) têm demonstrado que as decisões gerenciais são influenciadas pelo efeito moderador do ambiente externo dos negócios, isso significa que os gestores devem analisar corretamente a natureza tecnológica para que as estratégias sejam formuladas de forma mais assertiva. Tem-se argumentado que a turbulência do mercado influencia as relações entre a cultura da empresa, estratégia e performance e sugere-se que o desenvolvimento de novos produtos de sucesso dependem das características do ambiente competitivo em que a empresa opera (MILLER, 1987; JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1995; GREENLEY; FOXALL, 1998; MOORMAN; MINER, 1998).

Ambientes turbulentos podem ser compreendidos como tendo altos níveis de mudança num determinado período de tempo o que cria incerteza e imprevisibilidade e, suas condições são dinâmicas e voláteis, alteram a estrutura competitiva do mercado. Esses ambientes têm como características ser desconhecido, hostil, heterogêneo, incerto e complexo. Assim, um ambiente turbulento é definido como aquele em que o mercado é imprevisível e ocorrem mudanças (tecnológicas, nas preferências e demandas dos clientes, nas estruturas de preço e custo e na composição dos concorrentes) que acentuam a incerteza no processo de planejamento estratégico. Desta forma, o ponto crucial está no hiato entre a informação necessária e a informação que a empresa efetivamente possui (CALANTONE; GARCIA; DRÖGE, 2003; BUGANZA; DELL'ERA; VERGANTI, 2009).

Então, a turbulência se refere às interações individuais com o ambiente em reação à instabilidade e às mudanças dos ambientes onde a empresa está inserida,

que são influenciados pelos indivíduos, grupos ou atributos da organização e que podem influenciar seus resultados (ALANAZI *et al.*, 2015). Ou seja, essa variável considerada importante para o gerenciamento estratégico das organizações, se refere ao grau de imprevisibilidade e mudanças do ambiente de mercado (SU *et al.*, 2010).

Duas dimensões são apontadas por Buganza, Dell’Era, Verganti, (2009) para caracterizar a turbulência tecnológica: rapidez e imprevisibilidade. A rapidez diz respeito à frequência das mudanças ambientais e a imprevisibilidade ao grau em que essas mudanças não são consideradas um evento que possa ser antecipado, ou seja, que não haja sinais passíveis de se adquirir informações prévias de mercado.

A questão do ambiente onde a organização está inserida é tão relevante que dois modelos de formação de estratégia de marketing incluíram esta variável em seus estudos. O modelo de Menon *et al.* (1999) inclui a turbulência como uma variável de controle, pois considera que isso afeta os resultados da estratégia de marketing e salienta que muito das falhas das estratégias de marketing residem no fato de o “pensamento estratégico envolve com frequência apenas ‘o cenário de nossa amiga Rosy’ sem o uso dos cenários ‘Darth Vader’”, ou seja, sem avaliar as possíveis ameaças que possam existir (MENON *et al.*, 1999, p. 21). O modelo de Sashitall e Jassawalla (2001) inclui as forças ambientais como sendo antecedentes ao processo de formulação e implementação das estratégias de marketing, sendo composta pela influência da tecnologia, economia, concorrência e clientes.

Acerca das fontes dessa turbulência, a literatura parece concordar que são a incerteza de mercado (percepção da organização quanto às mudanças nos hábitos e desejos dos seus consumidores) e incerteza tecnológica (percepção de que a tecnologia nas empresas que atuam no mercado estão em constante fluxo de desenvolvimento) (KOHLI; JAWORSKI, 1993; SASHITALL; JASSAWALLA, 2001; CALANTONE; GARCIA; DRÖGE, 2003; AZIZ; YASSIN, 2010; SU *et al.*, 2010; ALANAZI *et al.*, 2015).

Esse dinamismo tecnológico tem impacto especialmente no portfólio de produtos oferecidos aos consumidores e isso tem relação com a orientação para a inovação, pelas variáveis de turbulência tecnológica, pela capacidade de introdução de novos produtos ou serviços para capitalizar oportunidades de mercado e inovatividade, tendência de uma empresa para participar e apoiar novas ideias, novidade, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos

produtos, serviços ou processos tecnológicos (MILLER, 1983; WANG, 2009; STOCK; ZACHARIAS, 2011; HAKALA, 2013). Ao mesmo tempo, Ayres *et al.* (2011) salientam que este ambiente hostil, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, dificulta o desenvolvimento de novos produtos pelo seu curto ciclo de vida e aumento da competitividade.

Day (2011) especifica essa situação, dando como exemplo os períodos de ruptura tecnológica, nos quais muitas empresas têm problemas em manter o ritmo de adaptação ao mercado, pois podem se tornar dependentes de uma fórmula que foi sucesso e ficarem fechadas para novas abordagens, não se adaptando a novas circunstâncias e ficando míopes. Ao mesmo tempo, a grande especialização e o foco, podem limitar a diversidade de diálogos entre os departamentos, minimizando o aprendizado que essa pluralidade de ideias possa gerar, o que pode causar lentidão na adaptação com o mercado. Outra questão a ser apresentada é a velocidade da reação. Sabe-se que leva tempo para absorver novas informações, interpretar seus significados e agir, mas se isso for feito de forma muito lenta, o mercado já mudou novamente e novos signos precisam ser reinterpretados.

Quando Day (2011) discute a característica dinâmica das capacidades de marketing, deixa claro o papel preponderante do ambiente no processo de desenvolvimento das capacidades, desde o fato de a empresa possuir sensibilidade para perceber as nuances ambientais, ajustar seus recursos de modo a aproveitar as oportunidades que se mostram interessantes até selecionar a configuração organizacional ideal com vistas a entrega de valor ao consumidor.

Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) concordam ao utilizar o contexto do mercado internacional como pano de fundo para seu estudo, inferindo que, se no mercado doméstico a má interpretação das condições do ambiente pode prejudicar a tomada de decisão, em um contexto de empresas que exportam produtos a situação tende a ser pior, pois a busca de informações é mais difícil e, caso haja erros de leitura do ambiente, as perdas podem ser maiores.

Isso reforça o conceito de capacidades de marketing proposto por Day (1994) no qual a adaptação ao mercado é fundamental para a obtenção de uma vantagem competitiva, superando os concorrentes, pois segundo Toaldo (2004, p. 27) “a perspectiva estratégica organizacional carrega a força do pensar a instituição como um todo e a sua inserção no ambiente hipercompetitivo, não apenas reagindo ou se defendendo, mas tendo iniciativas e liderando ações em sua indústria”.



Assim, alguns autores concordam que o olhar externo à empresa (a visão *outside in*, proposta por Day, 1994) trará mais benefícios, pois os gestores não ficam presos aos limites que a própria empresa impõe, em função de sua estrutura e configuração e buscam uma melhor compreensão acerca das mudanças pelas quais os consumidores estão passando e como os concorrentes estão agindo no sentido de buscar atender essas necessidades (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; KOHLI; JAWORSKI, 1990). Isso amplia o diálogo e abre um leque de oportunidades para a obtenção de uma vantagem competitiva.

Novamente, Day (2011) e March (1991), considerando os avanços tecnológicos existentes, reforçam a ideia de a empresa utilizar uma perspectiva com foco externo, onde as capacidades de marketing assumam uma postura adaptativa para que possam antecipar as mudanças ambientais e reagir rapidamente.

Considerando essa realidade, manter-se vigilante sobre o que ocorre neste ambiente dinâmico e complexo passa a ser de extrema importância para o aproveitamento de oportunidades e é essa liderança vigilante, caracterizada pela consciência e constante curiosidade, que dará suporte para a coleta, compartilhamento e ação, utilizando informações provenientes de diversas fontes em busca de aumentar o valor para o cliente (DAY; SCHOEMAKER, 2006).

Não obstante a teoria já tenha demonstrado suficiente apego à análise de ambiente, o MSI (Marketing Science Institute), em 2010, salientou que mudanças nas condições econômicas, sociais, tecnológicas e regulamentares alteram as taxas de crescimento de vendas e potencial de mercado em diferentes setores e mercados. Como exemplo, cita o crescimento substancial nos mercados emergentes, mudanças inesperadas nas preferências dos consumidores, comportamentos e valores, proliferação de tecnologias que permitem novas proposições de valor e novas regulamentações governamentais em muitas nações (MSI, 2010). Desta forma, lançou como prioridade de pesquisa, para o biênio de 2010-2012, estudos envolvendo o ambiente de marketing com a finalidade de servir como apoio para orientar as empresas sobre como integrar e gerenciar informações de mercado em ambientes complexos e turbulentos, em última análise, produzindo estratégias de marketing bem-sucedidas para a evolução. Finalizam o documento dividindo as questões de pesquisa na identificação de oportunidades em três áreas: tecnológica, decorrentes de condições econômicas, e demográficas e oportunidades relacionadas a questões de sustentabilidade (econômica, social e tecnológica).

Diversos são os estudos que demonstraram relação entre a inovação e o desempenho da organização (HURLEY *et al.*, 1998; MILLER, 1983; ZALTMAN *et al.*, 1973). A inovação é particularmente importante quando a empresa, especialmente do setor da indústria, é confrontada com a turbulência tecnológica e outros tipos de perturbações ambientais, pois em um ambiente onde preferências de produtos estão em constante mudança e os compradores estão buscando continuamente novos produtos, será importante para as empresas desenvolverem atividades inovadoras, a fim de obter um desempenho superior de mercado (GRIFFIN, 1997; WEERAWARDENA, 2003; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

Portanto, a instabilidade tecnológica faz com que as empresas estejam atentas e em movimento constante para entregar valor ao cliente. Assim, organizações inseridas em um ambiente mais dinâmico, tendem a analisar as informações externas e estão mais propensas a modificar seus produtos, serviços e processos para satisfazer os novos desejos dos consumidores e isso, conforme apregoa o Manual de Oslo (OECD, 2005) significa inovar, e se gera maior valor ao cliente, fará com que a empresa tenha um desempenho superior (KOHLI; JAWORSKI, 1993).

Mas esse pensamento traz uma reflexão acerca da grande importância dada ao ambiente externo. Desta forma, é possível concluir que o meio no qual a empresa está inserida, o contexto em que se encontra, também pode ser compreendido como uma fonte de incerteza, ou seja, a imprevisibilidade no ambiente de uma empresa segundo a percepção dos membros da organização.

#### 2.4. CAPACIDADES INTERFUNCIONAIS DE MARKETING, ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO, TURBULENCIA TECNOLÓGICA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As capacidades de marketing envolvem a coordenação complexa de habilidades e conhecimentos, relação e integração entre diversos fatores e recursos que estão embutidos nas rotinas organizacionais e são tidas como impulsionadoras do desempenho organizacional por diversos autores (DAY, 1992; VORHIES *et al.*, 2009, DAY, 2011; MORGAN, 2012). Essas capacidades permitem que as empresas implementem novas estratégias que refletem mudanças nas condições de mercado, combinando e transformando recursos em novas possibilidades (DAY, 1994, 2011;

TEECE *et al.*, 1997; VORHIES; HARKER, 2000; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; KENPER; ENGELEN; BRETTEL, 2011).

A interação entre esses indivíduos, grupos, sistemas organizacionais, estruturas e recursos envolve uma coordenação complexa das rotinas que estão incorporadas na organização. Os resultados dessas interações geram outros tipos de capacidades que ocorrem em diversos níveis da empresa, podendo ir do individual ao corporativo. No nível mais operacional percebe-se maior especialização, pela própria característica da atividade, ou seja, o indivíduo aplica seus conhecimentos únicos na busca de solucionar problemas específicos de sua área. Ocorre que esta situação se repete em outros departamentos e o conhecimento individual por vezes é combinado entre os grupos funcionais, desenvolvendo um processo integrador entre diversos níveis, gerando uma percepção de que possa haver uma hierarquia de capacidades de marketing (TEECE *et al.*, 1997; MORGAN, 2012).

A literatura de marketing apresenta quatro grandes grupos de capacidades de marketing a saber: especializadas, interfuncionais, arquiteturais e dinâmicas. Morgan (2012) salienta a relevância das capacidades interfuncionais de marketing por serem mais complexas e serem capazes de gerir as capacidades especializadas.

O que tem se visto nas pesquisas acerca do marketing estratégico é que um de seus objetivos centrais tem sido compreender os efeitos das capacidades no desempenho da empresa (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; BARNEY, 1991; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Mais recentemente Morgan, Katsikeas e Vorhies (2011), realizaram um estudo em que relacionavam a implementação da estratégia de marketing previamente definida em empresas exportadoras, com base no mercado, à performance financeira e concluíram que as capacidades de marketing tiveram um importante papel na efetivação da implementação estratégica, comprovando a teoria de Menon *et al.* (1999), os quais incluíram as capacidades de marketing como antecedentes no processo de formação da estratégia de marketing.

Murray, Gao e Kotabe (2011), igualmente usando empresas exportadoras como campo, procuraram compreender o processo interno pelo qual a orientação para a inovação influencia o desempenho nos mercados de exportação com base nas ligações recursos estratégicos / ação estratégica / vantagem competitiva / desempenho organizacional, investigando o papel mediador das capacidades de marketing (precificação, desenvolvimento de novos produtos, comunicação de

marketing) no relacionamento entre orientação para o mercado e performance, afirmando ser imperativa a inclusão do desenvolvimento das capacidades de marketing no estudo. Como resultados, os autores identificaram que as capacidades de marketing agem como mediadoras na relação orientação de mercado / performance no contexto de empresas exportadoras.

Azizi, Movahed e Khah (2009), buscaram compreender o efeito da estratégia de marketing e capacidades de marketing no desempenho financeiro e não-financeiro de indústrias do setor médico e concluíram que a capacidade de marketing tem efeito positivo sobre as duas medidas de desempenho estudadas.

Krasnikov e Jayachandran (2008) perceberam que, em pesquisas com indústrias, ficou evidente que a gerência sênior está insegura quanto ao valor da função de marketing e está menos inclinada a investir no desenvolvimento dessas capacidades. Isso foi um dos propulsores ao desenvolverem um estudo que buscou compreender o impacto das capacidades de marketing, operações e pesquisa e desenvolvimento no desempenho das empresas e encontraram que todas as capacidades influenciam a performance, mas as capacidades de marketing são mais fortes que as outras duas.

No estudo de Vorhies e Morgan (2005) as relações propostas pelos autores foram confirmadas: as capacidades de marketing mostraram relação com o desempenho, assim como a interdependência delas. A partir disso, os autores sustentam que o construto pode ser utilizado como ferramenta de *benchmarking* uma vez que a análise da relação entre capacidade de performance é consistente com a de outras dimensões tradicionalmente utilizadas como referência de comparação entre organizações, tais como: satisfação de clientes, lucratividade, retorno sobre ativos, entre outras.

Esses estudos dão suporte à proposta de Day (2011) de compreender melhor quais são os hiatos nessa nova forma de pensar as capacidades de marketing necessárias para atingir uma performance superior, pois a perspectiva das capacidades sugere que são elas, mais do que os recursos, que permitem a implantação e mobilização de recursos que ajudam a algumas empresas terem melhor desempenho do que outras (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; TEECE *et al.*, 1997).

Além disso, Day e Moorman (2010) alertam que relacionar capacidades de marketing e desempenho apenas baseando-se no composto de marketing (preço,

praça, promoção e produto) pode não ser adequado, pois eles são estáticos, considerando seu viés funcional e tático. Assim, afirmam que devem ser incluídas variáveis que englobem a perspectiva estratégica do marketing, ou seja, incluir recursos para a criação de valor para o cliente.

Neste sentido, Morgan (2012) traz as capacidades interfuncionais de marketing como superiores às especializadas, pois têm um maior nível de complexidade e possuem comportamento de gestoras das anteriores.

A literatura (ex. AAKER, 2008; VORHIES *et al.*, 2011; GISIP; HARUM, 2013; LUXTON *et al.*, 2015) afirma que uma marca bem construída, que atende as necessidades e os desejos do consumidor, afeta seu comportamento de compra. A capacidade de gerenciamento de marca torna possível operacionalização das estratégias de marca, pois é capaz de gerar benefícios tangíveis e, principalmente, intangíveis, diferenciando seus produtos e serviços dos concorrentes, chamando a atenção deste consumidor e diminuindo sua percepção de risco, o que leva a uma maior taxa de conversão em compra, resultando em um melhor desempenho (financeiro, de satisfação, imagem, etc.) (MORGAN *et al.*, 2009a), portanto

**H1 - A capacidade de Gerenciamento de Marca (BM) tem efeito positivo no Desempenho Organizacional (DO).**

Para que haja uma efetiva gestão de marca, é necessário que a empresa não apenas compreenda as demandas de seu mercado consumidor, mas que seja capaz de construir um relacionamento de confiança capaz de gerar um compromisso, estimulando que ele permaneça com a organização por um longo tempo. Então, desenvolver a capacidade de relacionamento com o cliente passa a ser necessário, pois conhece-lo profundamente permite a entrega de um valor superior, aumentando sua fidelidade. Ao estreitar o relacionamento, as empresas acabam por diminuir seu custo de aquisição dos clientes, o que leva a uma maior lucratividade (RUST *et al.*, 2000; MORGAN *et al.*, 2009a; VORHIES *et al.*, 2011), então

**H2 - A capacidade Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) tem efeito positivo no Desempenho Organizacional (DO).**

Essa maior percepção de valor pelo consumidor é concretizada na entrega do produto/serviço na medida em que se torna único em um mercado altamente competitivo. Para isso, ao desenvolver a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a empresa cria uma reputação positiva da sua marca e cria barreiras de entrada aos concorrentes, aumentando o desempenho da organização (SU *et al.*, 2013; BANERJEE; SOBERMAN, 2013). Weerawardena (2003), em um estudo com 1.272 indústrias no setor metal-mecânico, verificou que a capacidade de marketing, mais especificamente a de desenvolvimento de novos produtos, é um estímulo para a obtenção de vantagem competitiva através do qual as empresas podem melhorar seu desempenho consideravelmente, logo

### **H3 - A capacidade Gerenciamento de Desenvolvimento de Novo Produto (NPD) tem efeito positivo no Desempenho Organizacional (DO).**

A orientação para a inovação pode ser compreendida como um guia que direciona as estratégias organizacionais para um melhor relacionamento com seu mercado, tendo muitas vezes a mesma fonte de recursos, mas sua implementação é única, promovendo um pensamento inovador – pela abertura a novas ideias – e melhorando o desempenho da empresa frente aos concorrentes, por gerar vantagem competitiva (HURLEY; HULT, 1998; KUNDU; KATZ, 2003; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Desta forma, pode-se perceber que ambas as variáveis (capacidades interfuncionais de marketing e orientação para a inovação) se utilizam da combinação complexa de vários recursos, direcionando a estratégia da organização com vistas a entregar um valor superior a seu cliente, gerando vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Apesar da crescente relevância de se compreender os fatores que impulsionam a performance organizacional, estudos relacionando capacidades de marketing e orientação para a inovação com desempenho são escassos e não se encontrou nenhum estudo que relacionasse especificamente as capacidades interfuncionais de marketing com inovação e desempenho.

Diversos são os estudos que relacionam inovação e orientação para a inovação ao desempenho da empresa. Han, Kim e Srivastava (1998) concluíram que o processo de inovação possuía relação positiva com a performance organizacional

e Damanpour e Gopalakrishnan (2001) perceberam que as empresas com maior nível de desempenho eram aquelas com um histórico de inovações em produtos e processos, especialmente por fazer uma leitura adequada do mercado onde estão inseridas. Então, procura-se checar se

#### **H4 - Orientação para a Inovação (OI) tem efeito positivo no Desempenho Organizacional (DO).**

Desde a década de 1980 a academia tem destacado a relação entre a instabilidade do mercado, decisões estratégicas e performance organizacional (MILLER, 1987; DAY, 1992; JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1995; MENON *et al.*, 1999; SU *et al.*, 2010; DAY, 2011; ALANAZI *et al.*, 2015). As frequentes mudanças tecnológicas impõem que as organizações mantenham-se vigilantes, observando os anseios do mercado-alvo, desenvolvendo novos produtos/serviços e se adaptem rapidamente para entregar valor, obter uma vantagem competitiva e conseguir impor barreiras à entrada de concorrentes. Então, as organizações inseridas em ambientes turbulentos tecnologicamente, buscam uma análise mais profunda do mercado, estando mais dispostas a mudar seus processos, produtos/serviços a fim de atender as demandas do consumidor o que leva a um desempenho superior, logo

#### **H5 - A Turbulência tecnológica (TA) tem efeito positivo no Desempenho Organizacional (DO).**

Ao discutir a relação entre capacidades interfuncionais de marketing e orientação para inovação, percebe-se forte vínculo entre esses dois construtos nos estudos acadêmicos das duas últimas décadas. Desta forma, para conduzir este diálogo, tomou-se como pressuposto que as empresas que detêm capacidades de marketing são aquelas que enraizaram a orientação para inovação em sua cultura organizacional, compreendendo que fazem uma melhor leitura do mercado, estimulam o diálogo interno, são proativas – pois percebem e respondem rapidamente às alterações do ambiente externo – além de serem agressivas ao aproveitar as oportunidades ambientais e, portanto, têm um melhor desempenho frente aos concorrentes (LUMPKIN; DESS, 1996).

Sob esse aspecto a orientação para a inovação permite uma melhor entrega de valor para o cliente por atender suas necessidades e seus desejos permitindo que a capacidade de gerenciamento de marca torne possível a construção de uma identidade de marca forte e consistente, na qual o consumidor faz associações únicas e inerentes a essa marca e posicione a empresa de forma clara em sua mente para que tenha a percepção de uma maior entrega de valor, criando vínculos de longo prazo que possam gerar um desempenho superior (AAKER, 2010; VORHIES *et al.*, 2011; GISIP; HARUM, 2013), então

**H6a - A Orientação para a Inovação (OI) modera a relação entre a Capacidade de Gerenciamento de Marca (BM) e Desempenho Organizacional (DO).**

A partir do momento que as empresas assumem a orientação para a inovação como filosofia organizacional, o modo como se relacionam com seus clientes também sofre influência desta visão inovadora, pois intensifica e aprofunda sua capacidade de compreender os anseios de seu consumidor.

Neste sentido, a capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente implica que a empresa mude seu comportamento e coloque o consumidor no foco de seus esforços e, com um olhar inovador, busque compreender as necessidades e desejos do mercado, em constante mudança, para que possam ser criados novos produtos adequados às suas demandas (SRIVASTAVA, 1999). Então, identificar esses clientes, iniciando, mantendo e alavancando relacionamentos geraria relacionamentos de leais de longo prazo, geraria satisfação no consumidor o que aumentaria a lucratividade da empresa e seu desempenho como um todo, logo

**H6b - A Orientação para a Inovação (OI) modera a relação entre a Capacidade de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) e Desempenho Organizacional (DO).**

A relação que Weerawadena (2003) faz entre inovação e capacidades de marketing deixa clara a influência da segunda sobre a primeira, pois a capacidade de marketing acaba assumindo papel crucial no desenvolvimento de produtos, já que a compreensão das necessidades do cliente e do status da concorrência são



informações que devem ser largamente analisadas e divididas para que haja avanço no desenvolvimento de novos produtos. Neste sentido, o autor trabalha as capacidades de marketing e a vantagem competitiva com base na inovação, com o objetivo de se entregar produtos e serviços ao cliente de modo a superar o concorrente, relacionando as capacidades com inovação e empreendedorismo. Seus achados apontam que as empresas que possuem comportamento mais empreendedor e inovativo e que se utilizam de suas capacidades de marketing, obtêm vantagem competitiva e, como consequência, melhor desempenho organizacional, logo

**H6c - A Orientação para a Inovação (OI) modera a relação entre a Capacidade de Gerenciamento do Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD) e Desempenho Organizacional (DO).**

Estudos na área de marketing demonstram que o ambiente no qual a empresa está inserida influencia suas tomadas de decisão, sendo essa a essência da orientação para o mercado, de onde evoluíram os conceitos de capacidades de marketing e orientação para a inovação. O que se discute é a influência da turbulência tecnológica nas relações entre as estratégias e o desempenho organizacional e que, ao buscar desenvolver novos produtos ou novos processos organizacionais, as empresas possuem relação de dependência com o ambiente competitivo, já que é dele que são retiradas informações para a formulação das estratégias (JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1995; MENON *et al.*, 1999; DAY; SCHOEMAKER, 2006).

Então, considerando o alto grau de inovações tecnológicas que ocorrem no ambiente empresarial, torna-se relevante para a organização adaptar seus produtos/serviços para que sua marca não seja percebida como obsoleta e isso afete de forma negativa a relação do seu consumidor com a mesma, tendo como consequência um desempenho organizacional inferior (LUXTON, 2015), logo

**H7a - A Turbulência Tecnológica (TA) modera a relação entre a Capacidade de Gerenciamento de Marca (BM) e Desempenho Organizacional (DO).**

Ao mesmo tempo, sabe-se que a turbulência tecnológica diz respeito a forma como a organização reage às mudanças do mercado, ou seja, tanto as alterações nos desejos e hábitos do seu consumidor, como a própria tecnologia empregada pelos concorrentes (KHOLI; JAWORSKI, 1993; SU *et al.*, 2010, ALANAZI *et al.*, 2015). Portanto, ir além dos limites impostos pela organização, buscando compreender e atender as mudanças pelas quais os consumidores passam, levam a empresa a ter um desempenho superior (KOHLI; JAWORSKI, 1993; OECD, 2005), logo

**H7b - A Turbulência Tecnológica (TA) modera a relação entre a Capacidade de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) e Desempenho Organizacional (DO).**

O que se discute é a influência da turbulência tecnológica nas relações entre as estratégias e o desempenho organizacional e que, ao buscar desenvolver novos produtos ou novos processos organizacionais, as empresas possuem relação de dependência com o ambiente competitivo, já que é dele que são retiradas informações para a formulação das estratégias (JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1995; MENON *et al.*, 1999; DAY; SCHOEMAKER, 2006), então

**H7c - A Turbulência Tecnológica (TA) modera a relação entre a Capacidade de Gerenciamento do Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD) e Desempenho Organizacional (DO).**

Assim, a orientação para a inovação e as capacidades interfuncionais de marketing possuem uma forte ligação em seu escopo, sendo difícil sua aplicação de forma isolada uma da outra.

Estas relações são apresentadas na figura 6, a seguir.

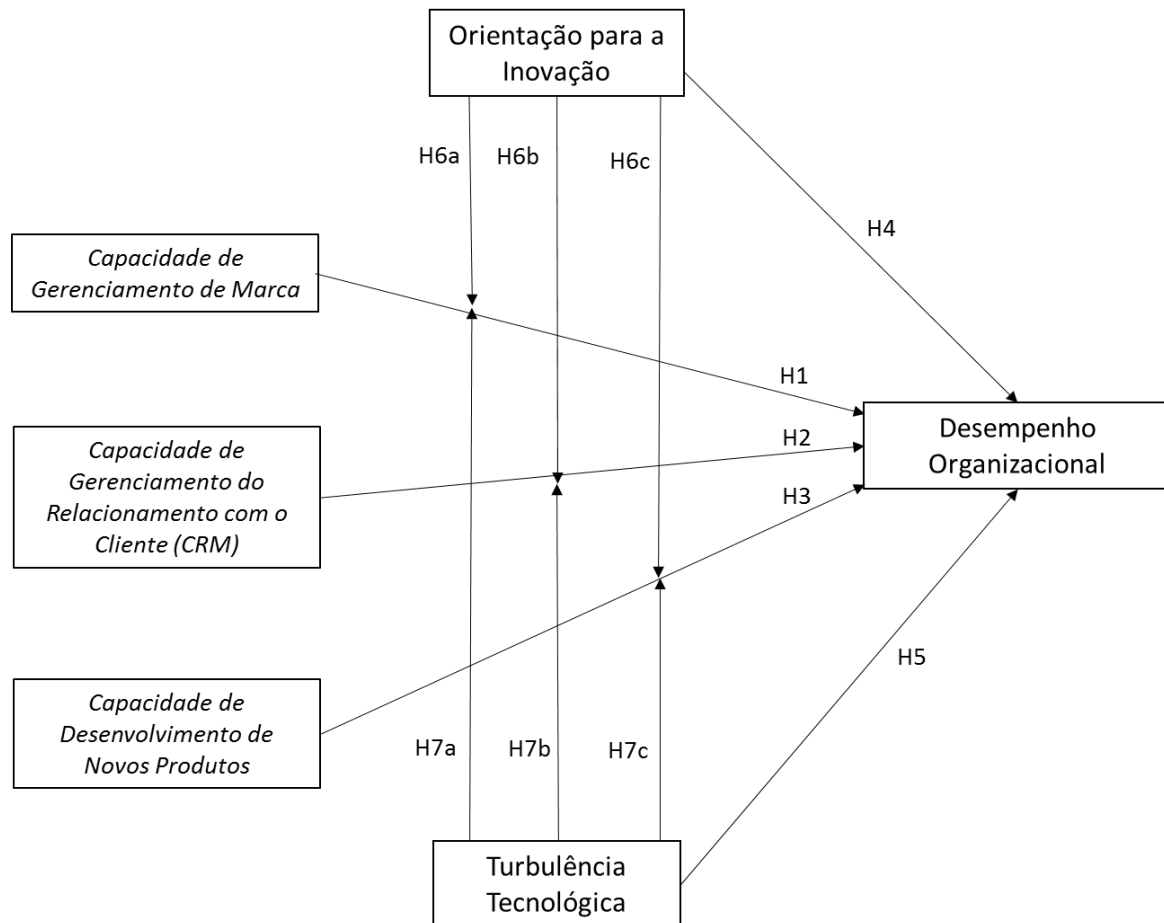


Figura 6 - Modelo teórico proposto

Fonte: a autora

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados visando atingir os objetivos propostos neste estudo.

### 3. MÉTODO

Neste capítulo apresenta-se a estrutura da pesquisa que será desenvolvida para se atingir os objetivos de pesquisa propostos nesta tese.

#### 3.1 QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA

Qual o impacto da orientação para a inovação e turbulência tecnológica na relação entre capacidades interfuncionais e desempenho organizacional?

#### 3.2 HIPÓTESES DO ESTUDO

H1 Gerenciamento de Marca (BM) tem efeito positivo no Desempenho Organizacional (DO)

H2 Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) tem efeito positivo no Desempenho Organizacional (DO)

H3 Gerenciamento de Desenvolvimento de Novo Produto (NPD) tem efeito positivo no Desempenho Organizacional (DO)

H4 Orientação para a Inovação (OI) tem efeito positivo no Desempenho Organizacional (DO)

H5 Turbulência tecnológica (TA) tem efeito positivo no Desempenho Organizacional (DO)

H6a A Orientação para a Inovação (OI) modera a relação entre o Gerenciamento de Marca (BM) e o Desempenho Organizacional (DO)

H6b A Orientação para a Inovação (OI) modera a relação entre o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) e o Desempenho Organizacional (DO)

H6c A Orientação para a Inovação (OI) modera a relação entre o Gerenciamento do Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD) e o Desempenho Organizacional (DO)

H7a A Orientação para a Inovação (OI) modera a relação entre o Gerenciamento de Marca (BM) e o Desempenho Organizacional (DO)

H7b A Orientação para a Inovação (OI) modera a relação entre o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) e o Desempenho Organizacional (DO)

H7c A Orientação para a Inovação (OI) modera a relação entre o Gerenciamento do Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD) e o Desempenho Organizacional (DO)

### 3.3 DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS

O estudo científico contém variáveis que estão inseridas nos seus objetivos, as quais devem ser isoladas para poderem ser conceituadas e operacionalizadas (RICHARDSON, 2008). A partir do problema e questões expostos, este tópico apresenta as categorias analíticas do estudo e suas respectivas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO).

#### 3.3.1 Variáveis Independentes:

Variáveis selecionadas como previsoras e potenciais variáveis de explicação da variável dependente. Causa presumida de qualquer mudança na variável dependente (HAIR *et al.*, 2009).

##### a) Capacidades de marketing

DC: Conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos acumulados que permitem à coordenação das atividades, usando recursos com a finalidade de atender as demandas do mercado, agregar valor aos produtos e buscar adaptar-se ao mercado na obtenção de vantagem competitiva (DAY, 1994).

##### b) Capacidades Interfuncionais de Marketing:

DC: “São aquelas que estão em uma hierarquia superior às capacidades especializadas de marketing e que integram diversas destas, sendo: **capacidade de**

**gerenciamento de marca, capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente e capacidade de desenvolvimento de novos produtos” (MORGAN; 2012, p. 107).**

#### b.1) Capacidade de Gerenciamento de marca

DC: Sistemas e processos usados pela empresa para desenvolver, crescer, manter e alavancar os ativos de sua marca. As capacidades especializadas envolvidas são pesquisa de mercado, gerenciamento de produto, precificação e capacidades de comunicação para marcas específicas, combinadas com as entradas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), índices contábeis (volume de vendas e preços praticados), produção (qualidade do produto) e operações (monitoramento do tempo de entrega) para desenvolver e executar plano de marca (MORGAN, 2012, p. 107).

DO: Mensurada através de 5 itens da escala de capacidade de gerenciamento de marca (baseado em Morgan, 2009). Os itens foram mensurados numa escala de concordância de 7 pontos tipo Likert, onde 1= “discordo totalmente” e 7= “concordo totalmente”.

#### b.2) Capacidade de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente

DC: Habilidade da empresa identificar clientes atrativos e potenciais, iniciar e manter relacionamento com esses clientes atrativos e alavancar esses relacionamentos de modo a torná-los lucrativos (MORGAN, 2012, p. 108)

DO: Mensurada através de 5 itens da escala de capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente (baseado em Morgan, 2009). Os itens foram mensurados numa escala de concordância de 7 pontos tipo Likert, onde 1= “discordo totalmente” e 7= “concordo totalmente”.

#### b.3) Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos

DC: É a capacidade da empresa de criar novas ofertas de valor significativas para seus mercados-alvo, adquirindo mercados e conhecimento técnico tanto de dentro,

como de fora da empresa e integrar este conhecimento para criar novas percepções a respeito de criação de valor (MORGAN, 2012, p. 108).

DO: Mensurada através de 9 itens da escala de capacidade de desenvolvimento de novos produtos (baseado em Griffin, 1997). Os itens foram mensurados numa escala de concordância de 7 pontos tipo Likert, onde 1= “discordo totalmente” e 7= “concordo totalmente”.

### **3.3.2 Variável dependente**

É aquela variável que depende da variável independente, é o resultado da influência desta última, ou seja, é uma variável que está sendo prevista ou explicada pelo conjunto de variáveis independentes (FIELD, 2009; CRESWELL, 2010).

#### **a) Desempenho organizacional**

DC: Vantagem posicional percebida capturando como a oferta de valor da empresa é vista pelos clientes-alvo e o custo para a empresa de alcançar esta posição de vantagem (MORGAN, 2012, p. 113).

DO: Adaptação das escalas de Baker e Sinkula (1999), Narver e Slater (1990) e Farrell (2000), em uma escala de percepção de 7 pontos.

### **3.3.3 Variáveis Moderadoras**

A moderação corresponde ao efeito que uma variável (M) vai afetar a relação entre uma variável preditora/independente (X), sobre uma variável de saída/dependente (Y). Esse efeito também é chamado de efeito de interação, comum em métodos de análise de variância (EDWARDS; LAMBERT, 2007; FIELD, 2009; HAIR *et al.*, 2009).

Então, a moderação altera a relação inicial entre X e Y em intensidade, ou seja, essa relação pode se tornar mais forte ou mais fraca, ou na sua direção, onde a presença da variável M inverte a relação entre X e Y (PALLAND, 2007; HAIR *et al.*, 2009). Em problemas de pesquisa complexos, este tipo de variável passa a ter

grande importância para saber até que ponto elas têm importância nas relações entre as variáveis independentes e dependentes (MARKONI; LAKATOS, 2011).

Neste estudo, os modelos utilizados para avaliar a moderação são os propostos por Hayes (2013), os quais fornecem a significância dos efeitos através do teste com distribuição normal (coeficiente de significância p) e da distribuição não normal (intervalo de confiança C superior e inferior) para os valores de -1 desvio padrão, média e +1 desvio padrão da variável moderadora M.

a) Orientação para Inovação:

DC: Estrutura de conhecimento multidimensional composta da filosofia de aprendizagem, direção estratégica e crenças transfuncionais que guiam e direcionam todas as estratégias e ações organizacionais, incluindo aquelas incorporadas nos sistemas formais e informais, comportamentos, competências e processos da empresa para promover pensamento inovativo e facilitar o desenvolvimento, evolução e execução das inovações (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

DO: Mensurada através de 12 itens da escala de orientação para a inovação (baseada em STOCK e ZACHARIAS, 2011). Os itens foram mensurados numa escala de concordância de 7 pontos tipo Likert, onde 1= “discordo totalmente” e 7= “concordo totalmente”.

b) Turbulência tecnológica

DC: Taxa de mudanças tecnológicas do mercado que impacta no desenvolvimento do portfólio de produtos (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

DO: Mensurada por 4 itens da escala da dimensão turbulência tecnológica (baseada na escala de turbulência tecnológica de Kohli e Jaworski, 1990). Os itens foram mensurados numa escala de concordância de 7 pontos tipo Likert, onde 1= “discordo totalmente” e 7= “concordo totalmente”.



O fenômeno estudado está centrado nas capacidades interfuncionais de marketing, orientação para a inovação e turbulência tecnológica e seu impacto no desempenho organizacional.

### 3.4 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Dentro da pesquisa social os estudos que buscam descrever fenômenos e estabelecer relações entre variáveis são categorizados como pesquisas descritivas (GIL, 2011). Este tipo de pesquisa traz à tona características detalhadas de alguma população ou fenômeno e estabelece correlações entre suas variáveis, registrando, analisando e interpretando a realidade atual (VERGARA, 2000; GIL, 2011). Hair *et al.* (2009), afirmam ainda que mede os fenômenos no intuito de apresentar uma determinada situação. Então, o foco principal da pesquisa descritiva, reside no fato do pesquisador buscar conhecer os fatos e fenômenos de determinada realidade (CRESWELL, 2010).

Assim, pela sua natureza e objetivos, este estudo caracteriza-se por uma pesquisa descritiva, pois busca compreender as relações entre as capacidades interfuncionais de marketing, orientação para inovação, turbulência tecnológica e seu impacto no desempenho organizacional.

Quanto a sua abordagem, possui caráter quantitativo, testando a relação entre as variáveis propostas e utiliza dados estruturados com diversos casos representativos – que são analisados por procedimentos estatísticos –, na validação de suas hipóteses, podendo generalizar os seus resultados (MATTAR, MOTTA, 2014; CRESWELL, 2010). A estratégia da abordagem quantitativa utilizada é a pesquisa de levantamento, pois fornece uma descrição numérica de atitudes e opiniões de uma determinada população e é possível de seus resultados serem generalizados (CRESWELL, 2010).

A temporalidade desta pesquisa pode ser considerada como transversal única, onde, segundo Malhotra (2012), os dados de toda a amostra são coletados uma única vez. Este tipo de coleta de dados tem como característica fornecer informações sobre as variáveis estudadas num dado momento do tempo (CRESWELL, 2010; CHURCHILL *et al.*, 2011).

### 3.5 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Uma vez definido o tipo de pesquisa a ser utilizado, torna-se necessário caracterizar sua população e o plano amostral. Por população compreende-se um conjunto de elementos ou indivíduos que tenham um grupo determinado de características necessárias para atender aos objetivos do estudo (GIL, 2011; CHURCHILL *et al.*, 2011). Desta forma, a população desta pesquisa são empresas instaladas no território brasileiro.

Considerando então os objetivos deste estudo e a consequente escolha da população, pode-se concluir que a amostragem utilizada é a não probabilística, pois faz-se uma manipulação da população e extraem-se os elementos que possuam determinadas características que sejam capazes de responder as questões de pesquisa propostas (VIRGILLITO, 2010; GIL, 2011). O tipo de amostra é intencional – ou por tipicidade – onde se conhece previamente as características da população e do subgrupo selecionado (CHURCHILL *et al.*, 2011; GIL, 2011). O nível de análise deste estudo é o organizacional, tendo os indivíduos respondentes como unidades de análise.

Nesta pesquisa foram estudadas empresas de médio e grande porte dos setores de indústria, serviços e comércio, instaladas no território brasileiro, tendo como filtro a quantidade mínima de funcionários segundo critérios do SEBRAE, conforme tabela 1.

Tabela 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Porte da empresa	Número de funcionários	
	Comércio e Serviços	Indústria
Médio porte	50 à 99	100 à 499
Grande porte	> 99	> 499

Fonte: adaptado de SEBRAE, 2015.

A listagem dessas empresas foram provenientes das Federações de Indústria de diversos estados do Brasil, Associações Comerciais e dos SEBRAEs, onde havia informações quanto ao porte da organização, endereço, telefone e email

e contava com cerca de 1.980 empresas. Destas, 857 foram contatadas e 243 responderam à pesquisa.

Hair *et al.* (2009), sugerem que, para a Análise Fatorial, se tenha pelo menos 5 observações para cada variável estudada, o que geraria uma amostra de 230 respondentes. Para a análise de regressão múltipla, Field (2009) afirma que a proporção mínima é de 10 observações para cada variável previsora do modelo, como o modelo proposto possui 5 variáveis previsoras, o número mínimo necessário seria de 50 observações. Portanto, o tamanho da amostra ( $n=239$ ) atende os requisitos necessários aos procedimentos estatísticos empregados neste estudo.

### 3.6 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA E COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários estruturados, desenvolvidos a partir da revisão bibliográfica realizada. De modo a atender os objetivos desta pesquisa, foram escolhidas escalas apresentadas na literatura, conforme já citadas no item 3.3 desta tese.

Para o uso das escalas propostas, foi aplicada a técnica de tradução reversa, ou seja, as escalas originais foram traduzidas para o português, em seguida foi solicitado a um tradutor nativo do idioma inglês que retraduzisse para o inglês para verificar a aderência da tradução para o português das questões originais da escala.

A partir daí, seguiram-se os passos de desenvolvimento de escalas propostos por Churchill (1979), onde a primeira etapa – fase exploratória – foi feita com revisão de literatura, definindo as dimensões dos construtos estudados de modo a fornecer uma melhor compreensão do tema e contexto. Em seguida, os itens da escala oriundos deste arcabouço teórico foram validados nominalmente pelo método dos juízes, onde 5 especialistas – sendo 2 deles da área acadêmica e 3 deles com ampla experiência prática nos setores de serviços, indústria e comércio – analisaram e questionaram os itens gerados de modo a assegurar a validade de seu conteúdo. Nesta etapa, os profissionais sugeriram adequação em alguns termos do presente instrumento de modo que a linguagem se aproximasse mais do meio empresarial.

Desenvolvidos os itens individuais, sua operacionalização se deu por uma escala multi-itens, por abordarem aspectos subjetivos para a avaliação do construto, o que traz benefícios, pois podem diminuir o erro de medida e representam diversos

aspectos de um conceito com uma mesma medida (MALHOTRA, 2006; HAIR *et al.*, 2009).

O instrumento de coleta foi composto por 7 blocos, sendo que o objetivo dos três primeiros foi o de medir as capacidades interfuncionais de marketing na seguinte sequência: gerenciamento da marca, gerenciamento do relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos. Em seguida, foi medido o construto orientação para a inovação, seguido dos construtos de turbulência tecnológica e desempenho organizacional e, finalmente, dados de caracterização da amostra.

Um texto inicial explicava o objetivo da pesquisa e convidava o entrevistado a responder as questões com base nas atividades de marketing realizadas pela sua empresa. Portanto o entrevistado deveria possuir conhecimento acerca dessas atividades, mesmo que não trabalhasse efetivamente neste departamento.

As variáveis nos blocos de capacidades interfuncionais de marketing, orientação para a inovação e turbulência tecnológica foram operacionalizadas utilizando-se uma escala de concordância de 7 pontos do tipo Likert, variando de “discordo totalmente” à “concordo totalmente”, onde cada item foi apresentado sob a forma de afirmação.

A escolha pelo uso de uma escala de mensuração de sete pontos se deu pelo fato de autores terem testado a quantidade de pontos intermediários de modo a fornecer uma escala confiável e com consistência interna perceberam que a confiabilidade máxima da escala era tida com sete pontos e que, acima deste número, as diferenças das escalas são insignificantes (CICCHETTI; SHOWALTER; TYRER, 1985; OASTER, 1989; WISWANATHAN; SUDMAN; JOHNSON, 2004). Neste sentido, Tourangeau e Rasinski (1988) sugerem que o pesquisador tenha a sensibilidade de perceber a capacidade de distinção do respondente para definir a quantidade de pontos nas escalas.

A utilização de âncoras verbais também é foco de discussão e a literatura sugere que sejam utilizadas palavras que indiquem a intensidade deste contínuo (DEVELLIS, 1991; COLLINGS, 2006). Porém Collings (2006) afirma que descrever cada item verbalmente dificulta a resposta. Então, a opção recomendada é de ancorar verbalmente os extremos, pois tende-se a analisar somente as extremidades e não seus pontos isolados, e numerar cada opção de resposta para que o respondente perceba como um contínuo (CUMMINGS; GULLONE, 2000; COLLINGS, 2006).

Optou-se por não utilizar questões em escala reversa, pois alguns autores consideram que suas respostas carecem de confiabilidade, podendo chegar a ser anuladas devido à confusão e dificuldade de resposta por parte dos participantes (MARSH, 1996, NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

O bloco de avaliação do desempenho também foi operacionalizado com uma escala de 7 pontos, mas o respondente deveria comparar a empresa na qual atua com seu principal concorrente, se posicionando entre “muito PIOR que o concorrente” ou “muito MELHOR que o concorrente”.

Por fim, o bloco de caracterização da empresa continha questões sobre número de funcionários, número de unidades produtivas e faturamento anual (questões abertas); principal setor de atividade, principal tipo de cliente e mercado de atuação (questões de múltipla escolha).

Foi realizado um pré-teste com 8 empresas para verificar a clareza das questões e realizar possíveis ajustes. Ao final deste pré-teste, percebeu-se que:

- o texto de abertura do instrumento de coleta foi facilmente compreendido pelos respondentes e eles tiveram facilidade em identificar as atividades de marketing de sua empresa,
- a identificação de atividades de marketing da empresa citadas na abertura, atuaram como filtro para a continuidade da entrevista
- o tempo de aplicação – cerca de 8 a 10 minutos – foi avaliado como adequado pelos respondentes, não sendo percebido como cansativo;
- havia cadência das afirmações, o que tornava o questionário objetivo e de fácil compreensão;
- houve confusão em algumas questões relativas à caracterização da amostra, especificamente no mercado de atuação (os respondentes sugeriram que as alternativas de resposta fossem compreendidas como cumulativas) e no tipo de cliente (pois eles tendiam a responder para quem eles vendiam seus produtos, e não a quem se destinavam).

Após os ajustes, três entrevistadores realizaram entrevistas por meio de ligação telefônica com analistas, coordenadores, gerentes, diretores ou mesmo o proprietário da empresa, de 7 de janeiro a 10 de fevereiro de 2015.

Os pesquisadores receberam previamente o link da pesquisa – hospedada no site da Google -, onde preenchiam as respostas no momento das entrevistas que eram carregadas automaticamente em link próprio da plataforma do “Google Forms”.

Foram realizadas 243 entrevistas que, após verificação dos dados, foram reduzidas a 239 questionários válidos, devido a equívoco no porte da empresa nos 4 casos refutados.

### 3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Os dados coletados foram processados no software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), versão 20.0 e foram feitas as seguintes análises:

- 1- Foram feitas análises de frequência dos dados coletados para fim de caracterização da amostra, tendo a média como medida de tendência central.
- 2 A fim de checar se os elementos utilizados para medir as variáveis realmente a explicam, procedeu-se com a análise fatorial exploratória em cada construto para “reduzir um conjunto de dados a um tamanho mais manejável enquanto se retém o máximo da informação original possível” (FIELD, 2009, p. 553).
- 3 A partir da análise fatorial exploratória, os fatores demonstraram que houve a manutenção dos construtos sob uma única dimensão, permanecendo bem definidos: capacidade de gerenciamento de marca, capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente, capacidade de desenvolvimento de novos produtos, orientação para a inovação, turbulência tecnológica e desempenho organizacional.
- 4 Ao buscar compreender a relação entre uma variável dependente e variáveis independentes, faz-se necessário utilizar a análise de regressão linear. Considerando que o modelo teórico proposto possui mais de uma variável independente, faz-se necessário a análise de regressão múltipla objetivando utilizar os valores das variáveis independentes para prever os valores da variável dependente, onde os pesos das variáveis independentes demonstram a contribuição relativa para a previsão da dependente (HAIR *et al.*, 2009).
- 5 Nesta pesquisa, as regressões foram utilizadas como uma forma alternativa, pois, considerando as variáveis moderadoras (orientação para a inovação e turbulência tecnológica), testou-se um processo de

moderação, no qual o efeito da variável independente sobre a dependente se dá de forma indireta através destes moderadores (HAYES, 2013). O objetivo desta análise é testar as hipóteses H6 (a,b,c) e H7 (a,b,c) que não tratam relações simples e diretas entre as variáveis. Então, análises de regressão moderadas foram conduzidas para testar os efeitos moderadores da turbulência tecnológica e da orientação para inovação e suas interações com a gestão de marcas, com a gestão do relacionamento com o cliente e com o desenvolvimento de novos produtos na predição do desempenho organizacional. Para realizar esses testes de moderação foi utilizado o procedimento de BARON e KENNY (1986), no qual uma variável categórica ou contínua pode afetar tanto a direção como a intensidade da relação entre uma variável independente e uma dependente. É um processo, então, que corresponde às diferenças individuais que possam alterar a relação inicial entre duas outras variáveis, aqui sendo as capacidade interfuncionais de marketing (variável independente X) e desempenho organizacional (variável dependente Y). Com base no suporte teórico, a expectativa inicial é de que X cause alteração em Y (ou efeito principal). A variável moderadora M (orientação para a inovação e turbulência tecnológica) alteram o efeito principal em intensidade, isto é, na presença de M a relação entre X e Y pode ficar mais forte ou mais fraca, ou ainda pode ser alterada em direção onde, na presença de M a relação entre X e Y se inverte (PRADO; KORELO; SILVA, 2014). Por conta do uso da moderação no modelo proposto, foram utilizadas escalas intervalares de 7 pontos, com valores de âncoras nas extremidades variando de 1 a 7, para todas as variáveis presentes no modelo. Em função disto, não foi necessário realizar centralização de pontuações das variáveis independentes e moderadoras, tampouco centralizar médias (DALAL; ZICKAR, 2012). Para cada uma destas variáveis, foi utilizada a média simples dos itens que compuseram as respectivas escalas (ver anexo) e foram feitos testes para checagem de linearidade e normalidade. As verificações das interações entre as variáveis foram realizadas utilizando o pacote PROCESS, desenvolvido por Hayes para o SPSS e disponível livremente, e seguiram o seguinte roteiro: primeiramente, foram

verificadas interações duplas entre as variáveis. As análises foram conduzidas separadamente para as interações de cada variável (independente e moderadoras) e os resultados foram apresentados desta mesma forma (HAYES, 2013). Em seguida, foram verificadas as interações triplas entre cada variável independente e ambas variáveis moderadoras, os resultados foram apresentados seguindo as análises, ou seja, separados. Finalmente, foi feita a análise de regressão contendo todas as variáveis do modelo teórico proposto (independentes, dependente e moderadoras).



#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da descrição dos procedimentos de análise, são apresentados a caracterização da amostra, exploração dos dados, os resultados relativos às escalas dos construtos empregadas nesta pesquisa, em especial quanto à validade e à confiabilidade das mesmas. Na sequência, são apresentados os resultados obtidos pelos testes das hipóteses e modelo formulado anteriormente.

##### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi caracterizada a partir de elementos que descrevem a empresa (setor de atuação, principal tipo de cliente e mercado de atuação) e o entrevistado (nível hierárquico e departamento organizacional). Os dados estão apresentados através de frequências absolutas e relativas.

A tabela 3 apresenta os setores das empresas pesquisadas, na qual 58,6% são indústrias, 37,7% atuam no setor de serviços e 3,8% no comércio.

Tabela 2 - SETOR DE ATIVIDADE DA EMPRESA

	Nº de empresas	%
Indústria	140	58,6
Serviço	90	37,7
Comércio	9	3,8
Total	239	100,0

Fonte: coleta de dados

A tabela 3 mostra que para 53,6% das empresas seus produtos/serviços se destinam ao consumidor final (pessoa física), enquanto 18,8% para empresas públicas ou de economia mista e 27,6% para indústrias.

Tabela 3 - TIPO DE CLIENTE ATENDIDO

	Nº de empresas	%
Consumidor Final	128	53,6
Empresas públicas ou de Economia Mista	45	18,8
Indústrias	66	27,6
Total	239	100,0

Fonte: coleta de dados

Na tabela 4, pode-se perceber que mais da metade (51,5%) dos respondentes atua no departamento de Marketing da empresa.

Tabela 4 - DEPARTAMENTO FUNCIONAL EM QUE O RESPONDENTE ATUA

	Nº de empresas	%
Marketing	123	51,5
Planejamento	40	16,7
Administrativo	21	8,8
Comercial	20	8,4
Comunicação	11	4,6
Recursos Humanos	6	2,5
Financeiro	6	2,5
Compras	5	2,1
Qualidade	4	1,7
Tecnologia	1	0,4
Projetos	1	0,4
Produção	1	0,4
Total	239	100,0

Fonte: coleta de dados

## 4.2 EXPLORAÇÃO E RASTREIO DE DADOS

Antes da realização das análises inferenciais, é feito rastreio e exploração dos dados (estatística descritiva). Como as escalas foram representadas pela média de seus itens, serão apresentadas as descrições de cada escala em separado, tanto para a média quanto para os itens.

### 4.2.1 Gestão de Marca

Para todos os itens e para a média de gestão de marca, foram verificados os valores máximos e mínimos, o que demonstrou a não existência de erros nos dados. Além disso, também não houve qualquer valor faltante (PALLANT, 2007; FIELD, 2009). Na tabela 5 são reportados a amostra válida, a média e o desvio padrão de cada variável.

Tabela 5 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “GESTÃO DE MARCA”

<b>Itens de gestão de marca</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
“Realizamos pesquisas com consumidores para identificar o posicionamento da marca.”	239	5,07	1,80
“Estabelecemos associações de marca positivas na mente dos clientes.”	239	6,01	1,22
“Mantemos uma imagem positiva da marca em relação aos concorrentes.”	239	6,21	0,88
“Obtemos elevados níveis de reconhecimento da marca no mercado.”	239	6,07	0,96
“Verificamos o conhecimento da nossa marca a entre os clientes-alvo.”	239	6,01	1,12
“Avaliamos a imagem de marca entre os clientes-alvo.”	239	5,93	1,27
<b>Média de gestão de marca</b>	239	5,89	0,93

FONTE: coleta de dados

Ainda, na checagem de normalidade, todos os itens de gestão de marca tiveram significância menor que 0,001 no teste de Kolmogorov-Smirnov, sendo portanto os dados não normais, o que foi confirmado pela técnica de *eyeballing* dos gráficos histograma, Q-Q normal e Q-Q normal sem tendência (PALLANT, 2007; FIELD, 2009).

#### 4.2.2 Gestão do Relacionamento com o Cliente

Para todos os itens e para a média de gestão do relacionamento com o cliente, foram verificados os valores máximos e mínimos, o que demonstrou a não existência de erros nos dados. Além disso, também não houve qualquer valor faltante (PALLANT, 2007; FIELD, 2009). Na tabela 6 são reportados a amostra válida, a média e o desvio padrão de cada variável.

Tabela 6 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE”

<b>Itens de gestão do relacionamento com o cliente</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
“Segmentamos e identificamos os clientes mais atrativos para a nossa empresa.”	239	5,88	1,11
“Conseguimos fazer com que nossos clientes-alvo experimentem nossos produtos / serviços.”	239	5,44	1,62
“Focamos na satisfação a longo prazo dos clientes-alvo para que voltem a comprar conosco.”	239	6,16	1,04
“Buscamos manter a fidelidade dos nossos clientes.”	239	6,47	0,81
“Buscamos sempre a melhoria contínua do relacionamento com os clientes de nossa empresa.”	239	6,43	0,74
<b>Média de gestão do relacionamento com o cliente</b>	239	6,08	0,69

FONTE: coleta de dados

Ainda, na checagem de normalidade, todos os itens de gestão do relacionamento com o cliente tiveram significância menor que 0,001 no teste de Kolmogorov-Smirnov, sendo portanto os dados não normais, o que foi confirmado pela técnica de *eyeballing* dos gráficos histograma, Q-Q normal e Q-Q normal sem tendência (PALLANT, 2007; FIELD, 2009).

#### 4.2.3 Desenvolvimento de Novos Produtos

Para todos os itens e para a média de desenvolvimento de novos produtos, foram verificados os valores máximos e mínimos, o que demonstrou a não existência de erros nos dados. Além disso, também não houve qualquer valor faltante (PALLANT, 2007; FIELD, 2009). Na tabela 7 são reportados a amostra válida, a média e o desvio padrão de cada variável.

Tabela 7 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS”

Itens de desenvolvimento de novos produtos	N	Média	Desvio padrão
“Analisamos a oferta atual de produtos da nossa empresa, comparando-a com a oferta de nossos concorrentes.”	239	5,77	1,26
“Monitoramos as necessidades e a atratividade do mercado-alvo.”	239	5,96	1,04
“Identificamos oportunidades de negócio para nossa empresa e geramos possíveis soluções iniciais, ou seja, propostas para implementação.”	239	5,86	0,96
“De posse dessas soluções iniciais, as analisamos, classificamos e eliminamos as opções que sejam inviáveis ou pouco atrativas.”	239	5,92	0,96
“Fazemos uma análise de viabilidade financeira da possível solução encontrada, escrevemos um plano de negócios e preparamos um fluxo de atividades para o desenvolvimento do novo produto/serviço.”	239	5,74	1,11
“Convertemos o conceito discutido em um produto/serviço.”	239	5,31	1,41
“Fazemos teste de: produto, mercado e regulação com nossos consumidores, seguidos de um teste piloto do novo produto/serviço.”	239	5,26	1,81
“Desenvolvemos e dirigimos o processo de fabricação do novo produto.”	239	5,40	1,81
“Lançamos o novo produto/serviço em grande escala.”	239	4,72	2,07
<b>Média de desenvolvimento de novos produtos</b>	239	5,55	0,95

FONTE: coleta de dados

Ainda, na checagem de normalidade, todos os itens de desenvolvimento de novos produtos tiveram significância menor que 0,001 no teste de Kolmogorov-Smirnov, sendo portanto os dados não normais, o que foi confirmado pela técnica de *eyeballing* dos gráficos histograma, Q-Q normal e Q-Q normal sem tendência (PALLANT, 2007; FIELD, 2009).

#### 4.2.4 Turbulência Tecnológica

Para todos os itens e para a média de turbulência tecnológica, foram verificados os valores máximos e mínimos, o que demonstrou a não existência de erros nos dados. Além disso, também não houve qualquer valor faltante (PALLANT, 2007; FIELD, 2009). Na tabela 8 são reportados a amostra válida, a média e o desvio padrão de cada variável.

Tabela 8 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA”

Itens de turbulência tecnológica	N	Média	Desvio padrão
“Em nosso setor de atuação a tecnologia muda rapidamente.”	239	5,67	1,37
“As mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades em nosso setor de atuação.”	239	5,71	1,23
“É muito difícil prever como estará a tecnologia em nosso setor de atuação nos próximos 2-3 anos.”	239	5,74	1,34
“No nosso setor de atuação há um contexto favorável para o surgimento de um grande número de ideias de novos produtos/serviços.”	239	5,74	1,27
<b>Média de turbulência tecnológica</b>	239	5,71	1,02

FONTE: coleta de dados

Ainda, na checagem de normalidade, todos os itens de turbulência tecnológica tiveram significância menor que 0,001 no teste de Kolmogorov-Smirnov, sendo portanto os dados não normais, o que foi confirmado pela técnica de *eyeballing* dos gráficos histograma, Q-Q normal e Q-Q normal sem tendência (PALLANT, 2007; FIELD, 2009).

#### 4.2.5 Orientação para Inovação

Para todos os itens e para a média de orientação para inovação, foram verificados os valores máximos e mínimos, o que demonstrou a não existência de erros nos dados. Além disso, também não houve qualquer valor faltante (PALLANT, 2007; FIELD, 2009). Na tabela 9 são reportados a amostra válida, a média e o desvio padrão de cada variável.

Tabela 9 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO”

Itens de orientação para inovação	N	Média	Desvio padrão
“Enfatizamos a inovação e a criatividade.”	239	5,85	1,24
“Somos bastante flexíveis com nossos funcionários.”	239	5,39	1,16

“Somos abertos à inovações (por exemplo, relacionados a produtos e / ou processos).”	239	5,75	1,16
“Encontramos soluções rápidas e desburocratizadas em situações difíceis (por exemplo, em casos de maciças reclamações de clientes).”	239	5,73	0,99
“Novos produtos / serviços de valor agregado são mapeados e desenvolvidos de forma permanente.”	239	5,50	1,32
“Valorizamos ideias não convencionais (especialmente se eles vêm do cliente).”	239	5,13	1,58
“São divulgadas histórias de comportamento exemplares dos executivos (fundadores, presidentes, altos gestores) para inspiração dos funcionários.”	239	5,31	1,18
“Existem ambientes de reunião (cafeterias e intranet) e reuniões atrativas, onde informações acerca de inovação podem ser trocadas informalmente.”	239	5,26	1,31
“Organizamos eventos regulares para parceiros e clientes sobre inovações em produtos.”	239	5,14	1,57
“Nossa empresa geralmente é a primeira a entrar no mercado com seus produtos e serviços.”	239	5,27	1,30
“Nossa empresa não hesita em entrar em novos segmentos de mercado que ofereçam oportunidades adequadas.”	239	5,26	1,51
“Temos a intenção de oferecer produtos inovadores com base no crescimento do desempenho da empresa.”	239	5,66	1,32
<b>Média de orientação para inovação</b>	<b>239</b>	<b>5,44</b>	<b>0,88</b>

FONTE: coleta de dados

Ainda, na checagem de normalidade, todos os itens de orientação para inovação tiveram significância menor que 0,001 no teste de Kolmogorov-Smirnov, sendo portanto os dados não normais, o que foi confirmado pela técnica de *eyeballing* dos gráficos histograma, Q-Q normal e Q-Q normal sem tendência (PALLANT, 2007; FIELD, 2009).

#### 4. 2.6 Desempenho Organizacional

Para todos os itens e para a média de desempenho organizacional, foram verificados os valores máximos e mínimos, o que demonstrou a não existência de erros nos dados. Além disso, também não houve qualquer valor faltante (PALLANT, 2007; FIELD, 2009). Na tabela 10 são reportados a amostra válida, a média e o desvio padrão de cada variável.

Tabela 10 - EXPLORAÇÃO DOS DADOS DE “DESEMPENHO ORGANIZACIONAL”

Itens de desempenho organizacional	N	Média	Desvio padrão
“Nível de satisfação dos clientes.”	239	6,15	0,92
“Taxa de manutenção da carteira de clientes.”	239	5,90	1,01
“Taxa de atração de novos clientes.”	239	5,59	1,09
“Participação de mercado.”	239	5,82	1,14
“Quantidade de produtos lançados.”	239	5,21	1,60
“Quantidade de produtos lançados que atingiram ou superaram a meta de vendas.”	239	5,31	1,43
“Pioneirismo no lançamento de novos produtos/serviços.”	239	5,16	1,50
“Taxa de crescimento de vendas.”	239	5,45	1,15
“Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas).”	239	5,44	1,06
“Desempenho geral da empresa.”	239	5,79	0,88
<b>Média de desempenho organizacional</b>	239	5,58	0,85

FONTE: coleta de dados

Ainda, na checagem de normalidade, todos os itens de desempenho organizacional tiveram significância menor que 0,001 no teste de Kolmogorov-Smirnov, sendo portanto os dados não normais, o que foi confirmado pela técnica de *eyeballing* dos gráficos histograma, Q-Q normal e Q-Q normal sem tendência (PALLANT, 2007; FIELD, 2009).

#### 4.3 CORRELAÇÕES BIVARIADAS

São apresentadas as correlações bivariadas entre as principais escalas deste estudo. Para isso são correlacionadas as variáveis compostas da média simples dos itens de cada escala. As variáveis correlacionadas são: gestão de marca (BM\_mean), gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean), desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean), turbulência tecnológica (TA\_mean), orientação para inovação (OI\_mean) e desempenho organizacional (DO\_mean). Na tabela 11 são apresentadas as correlações bivariadas entre essas variáveis.

Vale lembrar que uma correlação bivariada de Pearson é considerada fraca se estiver entre 0,10 e 0,29, média se estiver entre 0,30 e 0,49, e forte de 0,50 a 1,00 (COHEN, 1988 apud PALLANT, 2007). Além disso, correlações abaixo de 0,05 podem ser consideradas espúrias e correlações acima de 0,90 podem indicar colinearidade (FIELD, 2009).

Tabela 11 - CORRELAÇÕES BIVARIADAS ENTRE AS PRINCIPAIS VARIÁVEIS ESTUDADAS

Correlações							
BM_mean	Correlação de Pearson	BM_mean 1,00	CRM_mean ,546**	NPD_mean ,529**	OI_mean ,560**	TA_mean ,452**	DO_mean ,446**
CRM_mean	Correlação de Pearson	,546**	1,00	,569**	,516**	,366**	,518**
NPD_mean	Correlação de Pearson	,529**	,569**	1,00	,758**	,487**	,639**
OI_mean	Correlação de Pearson	,560**	,516**	,758**	1,00	,582**	,682**
TA_mean	Correlação de Pearson	,452**	,366**	,487**	,582**	1,00	,417**
DO_mean	Correlação de Pearson	,446**	,518**	,639**	,682**	,417**	1,00

\*\* . A correlação é significativa ao nível 0,01 (bicaudal).

FONTE: coleta de dados

A **hipótese 1** pretendeu verificar a relação entre capacidade de gerenciamento de marca (BM) e desempenho organizacional (DO). Os resultados do teste desta hipótese apontaram que há média correlação positiva entre elas (,446), o que é corroborado no estudo de Gisip e Harun (2013), pois o gerenciamento efetivo da marca constrói uma reputação positiva entre os consumidores, os quais criam maior vínculo com a mesma e isso leva a um aumento da performance organizacional.

Da mesma forma como no caso da **hipótese 2** – a qual pretendia testar a relação entre capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) e desempenho organizacional (DO), seus testes apresentaram resultado positivo (,518). Morgan (2009b) já enfatizava que conhecer mais profundamente as necessidades e desejos dos clientes, atuais e potenciais, potencializava o desempenho da organização. Resultado também encontrado em Vorhies *et al.* (2011), pois esse conhecimento mais amplo, diminui os custos de aquisição de clientes, o que leva, por consequência, aumento da performance.

Os testes da **hipótese 3** demonstraram resultado positivo para a relação entre o gerenciamento de desenvolvimento de novos produtos (NPD) e desempenho organizacional (DO) (,639). Salienta-se que a alta correlação (,758) entre a



capacidade de desenvolvimento de novos produtos (NPD) e a orientação para a inovação (OI), confirmando estudos anteriores onde empresas voltadas à inovação envolvem o marketing no processo de criação novos produtos (KANDYBIN; KHIN, 2004) e a inovação é tida como um dos antecedentes deste processo (SETHI *et al.*, 2001) e permitem que as empresas possam combinar o conhecimento adquirido do mercado e aplica-los em novos produtos ou novos processos que o diferenciem da concorrência (MARSH; STOCK, 2003), contribuindo para a um aumento das vendas e da lucratividade, trazendo, como consequência, um melhor desempenho organizacional (MATSUI *et al.*, 2007). Resultado também encontrado em Stock e Zacharias (2011), onde os programas de novos produtos apresentaram relação positiva com o desempenho financeiro das organizações.

A correlação entre NPD e desempenho organizacional (DO) apresentada neste estudo (,639), encontra suporte no estudo de Drechsler *et al.* (2013), no qual a capacidade de desenvolvimento de novos produtos se relaciona positivamente com a performance organizacional, confirmando a **hipótese 3**. Em seu modelo, os autores mediram não apenas a performance ligada a inovação, mas também elementos ligados à performance financeira (como lucratividade e vendas), bem como em elementos não financeiros (como satisfação e lealdade do consumidor).

A correlação entre a capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) e a orientação para a inovação (OI) (,515) é suportada por Calantone *et al.* (2006) que afirmam que ao gerenciar a relação com o consumidor, a empresa passa a conhecer melhor suas necessidades e as inovações são mais assertivas, logo os novos produtos tem um nível de aceitação mais alto, o que acaba por impactar no desempenho da organização. Stock e Zacharias (2011) também encontraram uma atmosfera favorável ao desenvolvimento de novos produtos nas empresas que mais orientadas para a inovação, onde a inovação seja parte da cultura organizacional.

Este mesmo estudo (STOCK; ZACHARIAS, 2011) também apoia os resultados do teste da **hipótese 4**, apresentando correlação positiva (,682) OI e DO (,682), pois os elementos da orientação para a inovação combinados pesquisados por esses autores explicaram a forte performance financeira das organizações. Grisseman *et al.* (2013) salientam que o desempenho financeiro é maior quando as empresas desenvolvem novos produtos que atendam as demandas dos consumidores, pois eles ficam mais propensos a adquirir estes novos produtos.

No que diz respeito à **hipótese 5**, a qual pretendia verificar a relação entre turbulência tecnológica (TA) e desempenho organizacional (DO), os testes apresentaram resultado positivo (,417).

Os testes das hipóteses H6 (a, b e c) e H7 (a, b e c) são apresentados a partir do item 4.5.1.

#### 4.4 VALIDADE E CONFIABILIDADE DAS ESCALAS NESTE ESTUDO

Para as escalas utilizadas em cada um dos construtos deste estudo, foram realizadas validações por meio da análise fatorial exploratória, em especial da análise de componentes principais, bem como foi conduzida análise de confiabilidade. Ambos os testes foram conduzidos e reportados conforme o sugerido por FIELD (2009) e por PALLANT (2007). Por se tratarem de escalas já validadas e consolidadas sobre cada construto, as análises foram conduzidas em separado, para cada escala.

##### 4.4.1 Variáveis Independentes

A seguir são apresentadas as análises de validade e confiabilidade para os itens que compõem as variáveis de gestão de marca, gestão do relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos, apontadas como variáveis independentes neste estudo.

##### 4.4.1.1 Capacidade de Gestão de Marca (BM)

Os seis itens da escala de gestão de marca (*brand management*) foram submetidos à análise de componentes principais da análise fatorial exploratória. No entanto, antes dessa análise, a adequação dos dados foi averiguada por meio da inspeção da matriz de correlações, que revelou a presença de muitos itens com correlação acima de 0,30, não havendo qualquer correlação abaixo de 0,05 ou acima de 0,90. A medida de adequação de amostragem Kaiser-Meyer-Olkin apresentou resultado de 0,83, excedendo o valor mínimo recomendado de 0,60 e o teste de esfericidade de Bartlett alcançou a significância estatística ( $p < 0,001$ ), indicando a possibilidade de fatoração da matriz de correlações.

A análise de componentes principais revelou a presença de somente um componente com autovalor (*eigenvalue*) acima de 1 (um), explicando 54,28% da variância. A unidimensionalidade da escala de gestão de marca foi confirmada por inspeção visual do gráfico de sedimentação (*screeplot*). Na solução não rotacionada (vide tabela 12), pode-se observar que todas as variáveis da escala apresentam cargas altas no único componente obtido.

Tabela 12 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “CAPACIDADE DE GESTÃO DE MARCA”

Itens de gestão de marca	Carregamento
“Realizamos pesquisas com consumidores para identificar o posicionamento da marca.”	0,73
“Estabelecemos associações de marca positivas na mente dos clientes.”	0,74
“Mantemos uma imagem positiva da marca em relação aos concorrentes.”	0,74
“Obtemos elevados níveis de reconhecimento da marca no mercado.”	0,76
“Verificamos o conhecimento da nossa marca a entre os clientes-alvo.”	0,72
“Avaliamos a imagem de marca entre os clientes-alvo.”	0,74
<b>Variância explicada (%)</b>	<b>54,28</b>
<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>0,81</b>

FONTE: coleta de dados

Ainda, foi conduzida análise de confiabilidade de escala, a qual apontou que, no presente estudo, a escala de gestão de marca apresentou boa consistência interna, com alfa de Cronbach de 0,81.

#### 4.4.1.2 Capacidade de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM)

Os cinco itens da escala de gestão do relacionamento com o cliente (*customer relationship management*) foram submetidos à análise de componentes principais da análise fatorial exploratória. No entanto, antes dessa análise, a adequação dos dados foi averiguada por meio da inspeção da matriz de correlações, que revelou a presença de muitos itens com correlação acima de 0,30, não havendo qualquer correlação abaixo de 0,05 ou acima de 0,90. A medida de adequação de amostragem Kaiser-Meyer-Olkin apresentou resultado de 0,66, alcançando o valor mínimo recomendado de 0,60 e o teste de esfericidade de Bartlett alcançou a significância estatística ( $p < 0,001$ ), indicando a possibilidade de fatoração da matriz de correlações.

A análise de componentes principais revelou a presença de dois componentes com autovalor (*eigenvalue*) acima de 1 (um), o que permitiria explicar 62,63% da variância. No entanto, como as variáveis da escala de gestão do relacionamento com o cliente são convertidas em uma média simples para a realização dos testes das hipóteses, optou-se por conduzir a análise forçando um componente somente, o que resultou em uma variância total explicada de 42,34%. Na solução não rotacionada (vide tabela 13), pode-se observar que todas as variáveis da escala apresentam cargas aceitáveis mesmo forçando-se um componente apenas.

Tabela 13 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE”

<b>Itens de gestão do relacionamento com o cliente</b>	<b>Carregamento</b>
“Segmentamos e identificamos os clientes mais atrativos para a nossa empresa.”	0,50
“Conseguimos fazer com que nossos clientes-alvo experimentem nossos produtos / serviços.”	0,53
“Focamos na satisfação a longo prazo dos clientes-alvo para que voltem a comprar conosco.”	0,75
“Buscamos manter a fidelidade dos nossos clientes.”	0,68
“Buscamos sempre a melhoria contínua do relacionamento com os clientes de nossa empresa.”	0,76
<b>Variância explicada (%)</b>	<b>42,34</b>
<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>0,60</b>

FONTE: coleta de dados

Ainda, foi conduzida análise de confiabilidade de escala, a qual apontou que, no presente estudo, a escala de gestão do relacionamento com o cliente apresentou consistência interna razoável, com alfa de Cronbach de 0,60. Por se tratar de escala já validada e utilizada na literatura e pelo fato de que a exclusão de qualquer dos itens aumentaria consideravelmente a confiabilidade (o valor do alfa), optou-se por manter todos os itens da escala para o cálculo da média de gestão do relacionamento com o cliente.

#### 4.4.1.3 Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD)

Os nove itens da escala de desenvolvimento de novos produtos (*new product development*) foram submetidos à análise de componentes principais da análise fatorial exploratória. No entanto, antes dessa análise, a adequação dos dados foi

averiguada por meio da inspeção da matriz de correlações, que revelou a presença de muitos itens com correlação acima de 0,30, não havendo qualquer correlação abaixo de 0,05 ou acima de 0,90. A medida de adequação de amostragem Kaiser-Meyer-Olkin apresentou resultado de 0,83, excedendo o valor mínimo recomendado de 0,60 e o teste de esfericidade de Bartlett alcançou a significância estatística ( $p < 0,001$ ), indicando a possibilidade de fatoração da matriz de correlações.

A análise de componentes principais revelou a presença de dois componentes com autovalor (*eigenvalue*) acima de 1 (um), o que permitiria explicar 62,74% da variância. No entanto, como as variáveis da escala de desenvolvimento de novos produtos são convertidas em uma média simples para a realização dos testes das hipóteses, optou-se por conduzir a análise forçando um componente somente, o que resultou em uma variância total explicada de 46,80%. Na solução não rotacionada (vide tabela 14), pode-se observar que todas as variáveis da escala apresentam cargas aceitáveis, mesmo forçando-se um componente apenas.

Tabela 14 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS”.

<b>Itens de desenvolvimento de novos produtos</b>	<b>Carregamento</b>
“Analisamos a oferta atual de produtos da nossa empresa, comparando-a com a oferta de nossos concorrentes.”	0,55
“Monitoramos as necessidades e a atratividade do mercado-alvo.”	0,66
“Identificamos oportunidades de negócio para nossa empresa e geramos possíveis soluções iniciais, ou seja, propostas para implementação.”	0,74
“De posse dessas soluções iniciais, as analisamos, classificamos e eliminamos as opções que sejam inviáveis ou pouco atrativas.”	0,73
“Fazemos uma análise de viabilidade financeira da possível solução encontrada, escrevemos um plano de negócios e preparamos um fluxo de atividades para o desenvolvimento do novo produto/serviço.”	0,73
“Convertemos o conceito discutido em um produto/serviço.”	0,64
“Fazemos teste de: produto, mercado e regulação com nossos consumidores, seguidos de um teste piloto do novo produto/serviço.”	0,67
“Desenvolvemos e dirigimos o processo de fabricação do novo produto.”	0,73
“Lançamos o novo produto/serviço em grande escala.”	0,68
<b>Variância explicada (%)</b>	<b>46,80</b>
<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>0,84</b>

FONTE: coleta de dados

Ainda, foi conduzida análise de confiabilidade de escala, a qual apontou que, no presente estudo, a escala de desenvolvimento de novos produtos apresentou consistência interna boa, com alfa de Cronbach de 0,84. Por se tratar de escala já validada e utilizada na literatura e pelo fato de que a exclusão de qualquer dos itens

aumentaria consideravelmente a confiabilidade (o valor do alfa), optou-se por manter todos os itens da escala para o cálculo da média de desenvolvimento de novos produtos.

#### **4.4.2 Variáveis Moderadoras**

Nesta subseção são apresentadas as análises de validade e confiabilidade dos itens que compõem as variáveis apontadas como moderadoras nas hipóteses e modelo propostos.

##### *4.4.2.1 Turbulência tecnológica*

Os quatro itens da escala de turbulência tecnológica foram submetidos à análise de componentes principais da análise fatorial exploratória. No entanto, antes dessa análise, a adequação dos dados foi averiguada por meio da inspeção da matriz de correlações, que revelou a presença somente de itens com correlação acima de 0,30, não havendo qualquer correlação abaixo de 0,05 ou acima de 0,90. A medida de adequação de amostragem Kaiser-Meyer-Olkin apresentou resultado de 0,74, excedendo o valor mínimo recomendado de 0,60 e o teste de esfericidade de Bartlett alcançou a significância estatística ( $p < 0,001$ ), indicando a possibilidade de fatoração da matriz de correlações.

A análise de componentes principais revelou a presença de somente um componente com autovalor acima de 1 (um), explicando 62,86% da variância. A unidimensionalidade da escala de turbulência tecnológica foi confirmada por inspeção visual do gráfico de sedimentação. Na solução não rotacionada (vide tabela 15), pode-se observar que todas as variáveis da escala apresentam cargas altas no componente único obtido.

Ainda, foi conduzida análise de confiabilidade de escala, a qual apontou que, no presente estudo, a escala de turbulência tecnológica apresentou boa consistência interna, com alfa de Cronbach de 0,79. Como o alfa não aumentaria consideravelmente com a deleção de qualquer dos itens da escala, todos os itens foram mantidos.

Tabela 15 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA”

Itens de turbulência tecnológica	Carregamento
“Em nosso setor de atuação a tecnologia muda rapidamente.”	0,84
“As mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades em nosso setor de atuação.”	0,87
“É muito difícil prever como estará a tecnologia em nosso setor de atuação nos próximos 2-3 anos.”	0,62
“No nosso setor de atuação há um contexto favorável para o surgimento de um grande número de ideias de novos produtos/serviços.”	0,81
<b>Variância explicada (%)</b>	<b>62,86</b>
<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>0,79</b>

FONTE: coleta de dados

#### 4.4.2.2 Orientação para inovação

Os doze itens da escala de orientação para inovação foram submetidos à análise de componentes principais da análise fatorial exploratória. No entanto, antes dessa análise, a adequação dos dados foi averiguada por meio da inspeção da matriz de correlações, que revelou a presença de muitos itens com correlação acima de 0,30, não havendo qualquer correlação abaixo de 0,05 ou acima de 0,90. A medida de adequação de amostragem Kaiser-Meyer-Olkin apresentou resultado de 0,90, excedendo o valor mínimo recomendado de 0,60 e o teste de esfericidade de Bartlett alcançou a significância estatística ( $p < 0,001$ ), indicando a possibilidade de fatoraçoão da matriz de correlações.

A análise de componentes principais revelou a presença de dois componentes com autovalor (*eigenvalue*) acima de 1 (um), o que permitiria explicar 56,38% da variância. No entanto, como as variáveis da escala de orientação para inovação são convertidas em uma média simples para a realização dos testes das hipóteses, optou-se por conduzir a análise forçando-se um componente somente, o que resultou em uma variância total explicada de 45,38%. Na solução não rotacionada (vide tabela 16), pode-se observar que todas as variáveis da escala apresentam cargas aceitáveis, mesmo forçando-se um componente apenas.

Tabela 16 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO”.

Itens de orientação para inovação	Carregamento
“Enfatizamos a inovação e a criatividade.”	0,70
“Somos bastante flexíveis com nossos funcionários.”	0,50
“Somos abertos à inovações (por exemplo, relacionados a produtos e / ou processos).”	0,71
“Encontramos soluções rápidas e desburocratizadas em situações difíceis (por exemplo, em casos de maciças reclamações de clientes).”	0,57
“Novos produtos / serviços de valor agregado são mapeados e desenvolvidos de forma permanente.”	0,70
“Valorizamos ideias não convencionais (especialmente se eles vêm do cliente).”	0,58
“São divulgadas histórias de comportamento exemplares dos executivos (fundadores, presidentes, altos gestores) para inspiração dos funcionários.”	0,70
“Existem ambientes de reunião (cafeterias e intranet) e reuniões atrativas, onde informações acerca de inovação podem ser trocadas informalmente.”	0,66
“Organizamos eventos regulares para parceiros e clientes sobre inovações em produtos.”	0,69
“Nossa empresa geralmente é a primeira a entrar no mercado com seus produtos e serviços.”	0,74
“Nossa empresa não hesita em entrar em novos segmentos de mercado que ofereçam oportunidades adequadas.”	0,76
“Temos a intenção de oferecer produtos inovadores com base no crescimento do desempenho da empresa.”	0,71
<b>Variância explicada (%)</b>	<b>45,38</b>
<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>0,89</b>

FONTE: coleta de dados

Ainda, foi conduzida análise de confiabilidade de escala, a qual apontou que, no presente estudo, a escala de orientação para inovação apresentou consistência interna boa, com alfa de Cronbach de 0,89. Por se tratar de escala já validada e utilizada na literatura e pelo fato de que a exclusão de qualquer dos itens aumentaria consideravelmente a confiabilidade (o valor do alfa), optou-se por manter todos os itens da escala para o cômputo da média de orientação para inovação.

#### 4.4.3 Variável Dependente

Por fim, são apresentadas a validade e a confiabilidade dos itens que compõem o desempenho organizacional, variável dependente deste estudo.

##### 4.4.3.1 Desempenho organizacional



Os nove itens da escala de desempenho organizacional foram submetidos à análise de componentes principais da análise fatorial exploratória. No entanto, antes dessa análise, a adequação dos dados foi averiguada por meio da inspeção da matriz de correlações, que revelou a presença de muitos itens com correlação acima de 0,30, não havendo qualquer correlação abaixo de 0,05 ou acima de 0,90. A medida de adequação de amostragem Kaiser-Meyer-Olkin apresentou resultado de 0,88, excedendo o valor mínimo recomendado de 0,60 e o teste de esfericidade de Bartlett alcançou a significância estatística ( $p < 0,001$ ), indicando a possibilidade de fatoraçoão da matriz de correlações.

A análise de componentes principais revelou a presença de dois componentes com autovalor (*eigenvalue*) acima de 1 (um), o que permitiria explicar 63,11% da variância. No entanto, como as variáveis da escala de desempenho organizacional são convertidas em uma média simples para a realização dos testes das hipóteses, optou-se por conduzir a análise forçando-se um componente somente, o que resultou em uma variância total explicada de 51,60%. Na solução não rotacionada (vide tabela 17), pode-se observar que todas as variáveis da escala apresentam cargas aceitáveis.

Tabela 17 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS NÃO ROTACIONADA E DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA DE “DESEMPENHO ORGANIZACIONAL”.

Itens de desempenho organizacional	Carregamento
“Nível de satisfação dos clientes.”	0,63
“Taxa de manutenção da carteira de clientes.”	0,73
“Taxa de atração de novos clientes.”	0,76
“Participação de mercado.”	0,68
“Quantidade de produtos lançados.”	0,71
“Quantidade de produtos lançados que atingiram ou superaram a meta de vendas.”	0,75
“Pioneirismo no lançamento de novos produtos/serviços.”	0,76
“Taxa de crescimento de vendas.”	0,79
“Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas).”	0,68
“Desempenho geral da empresa.”	0,68
<b>Variância explicada (%)</b>	<b>51,60</b>
<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>0,89</b>

FONTE: coleta de dados

Ainda, foi conduzida análise de confiabilidade de escala, a qual apontou que, no presente estudo, a escala de desempenho organizacional apresentou consistência interna boa, com alfa de Cronbach de 0,89. Por se tratar de escala já

validada e utilizada na literatura e pelo fato de que a exclusão de qualquer dos itens aumentaria consideravelmente a confiabilidade (o valor do alfa), optou-se por manter todos os itens da escala para o cômputo da média de desempenho organizacional.

Por fim, segue tabela 18 que resume os resultados de variância explicada e confiabilidade de todas as escalas exploradas.

Tabela 18 - RESUMO DOS RESULTADOS DE VARIÂNCIA EXPLICADA E CONFIABILIDADE DE TODAS AS ESCALAS EXPLORADAS

<b>Escala</b>	<b>Variância explicada (%)</b>	<b>Confiabilidade (<math>\alpha</math> de Cronbach)</b>
Gestão de marca	54,28	0,81
Gestão do relacionamento com o cliente	42,34	0,60
Desenvolvimento de novos produtos	46,80	0,84
Turbulência tecnológica	62,86	0,79
Orientação para inovação	45,38	0,89
Desempenho organizacional	51,60	0,89

FONTE: coleta de dados

#### 4.5 ANÁLISES DOS RESULTADOS: REGRESSÕES MULTIVARIADAS MODERADAS

Preliminarmente, todas as variáveis foram mensuradas com escalas intervalares variando com amplitude de sete pontos (1 a 7). Para cada variável, foram computadas médias simples dos itens que compõem suas respectivas escalas, respeitados os resultados da análise fatorial exploratória previamente descrita neste trabalho.

O rastreio inicial dos dados não sugere problemas de linearidade, mas evidencia não normalidade.

Não foram realizadas as centralizações das pontuações das variáveis independentes e moderadoras antes do cômputo dos termos de produto que representam as interações entre essas variáveis, pois as escalas utilizadas possuem todas a mesma amplitude e os mesmos valores de âncoras de extremidades (1 a 7), não havendo a necessidade, para fins de interpretação dos resultados, de centralizar uma ou mais médias para obter um valor zero significativo comum entre as escalas (DALAL; ZICKAR, 2012; HAYES, 2013).

Primeiramente, são verificadas interações duplas, sendo que são apresentados os resultados das regressões moderadas conduzidas em separado

para cada variável independente (mantendo as demais como covariáveis) com cada uma das variáveis moderadoras também em separado (HAYES, 2013). Na sequência, são verificadas interações triplas, sendo que são apresentados os resultados para cada variável independente (mantendo as demais como covariáveis, mas então com as duas variáveis moderadoras simultaneamente (HAYES, 2013). Por fim, é apresentado o resultado da regressão realizada envolvendo todas as variáveis do modelo teórico deste trabalho – independentes, moderadoras e dependente. Os resultados são apresentados em consonância com as orientações de escrita de resultados de moderação de WARNER (2012) e de HAYES (2013). Exceto quando especificado em contrário, são reportados coeficientes de regressão não padronizados.

#### **4.5.1 Interações Duplas**

Primeiramente foram testadas as possibilidades de interação dupla, ou seja, a possibilidade de moderação apenas com uma variável moderadora junto a cada variável independente (além das covariáveis, as demais variáveis independentes).

##### *4.5.1.1 A relação entre gestão de marca e turbulência tecnológica*

Análises de regressão múltipla foram conduzidas para testar se a gestão de marca interage com a turbulência tecnológica para prever o desempenho organizacional. A regressão incluiu as variáveis gestão de marca (BM\_mean), turbulência tecnológica (TA\_mean) e o termo de interação de ambas (BM\_mean\_X\_TA\_mean) como preditoras do desempenho organizacional (DO\_mean). Incluiu também, como covariáveis, as variáveis gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean) e desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean).

A regressão global foi estatisticamente significativa:  $R = 0,68$ ,  $R^2 = 0,46$ ,  $F(5, 233) = 42,33$ ,  $p < 0,001$ . No entanto, não houve interação significativa entre gestão de marca e turbulência tecnológica,  $b = 0,08$ ,  $t(239) = 1,56$ ,  $p = 0,12$ . Também não houve efeitos significativos para a gestão de marca,  $b = -0,38$ ,  $t(239) = -1,26$ ,  $p = 0,21$ , e nem para a turbulência tecnológica,  $b = -0,37$ ,  $t(239) = -1,21$ ,  $p = 0,23$ . Apesar disso, houve efeitos significativos para as covariáveis gestão do relacionamento com

o cliente,  $b = 0,24$ ,  $t(239) = 2,60$ ,  $p = 0,01$ , e desenvolvimento de novos produtos,  $b = 0,39$ ,  $t(239) = 5,27$ ,  $p < 0,01$ , conforme tabela 19.

Tabela 19 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DE MARCA E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)

Variáveis do modelo	b	SE	t	p	CI/95%	
					L.I.	L.S.
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	3,55	1,71	2,07	0,04	0,18	6,92
<b>Covariáveis</b>						
Gestão do relacionamento com o cliente	0,24	0,09	2,60	0,01	0,06	0,42
Desenvolvimento de novos produtos	0,39	0,07	5,27	0,00	0,25	0,54
<b>Efeitos principais</b>						
Gestão de marca	-0,38	0,30	-1,26	0,21	-0,98	0,22
Turbulência tecnológica	-0,37	0,30	-1,21	0,23	-0,97	0,23
<b>Interseção</b>						
Gestão de marca x Turbulência tecnológica	0,08	0,05	1,56	0,12	-0,02	0,18

FONTE: coleta de dados

Mesmo não havendo efeito condicional significativo da gestão da marca no desempenho organizacional, a utilização da técnica de Johnson-Neyman (HAYES, 2013) aponta que, para ambientes altamente turbulentos, com média de turbulência tecnológica igual ou maior do que 6,73, o efeito de interação é significativo ( $p \leq 0,05$ ), sendo esse efeito intensificado na medida em que a turbulência aumenta, conforme figura 7, confirmando, desta forma, a **hipótese 7a**.

O resultado é corroborado por Ruiz-Ortega *et al.* (2013) ao afirmarem que ambientes muito dinâmicos, especialmente os com aplicações de novas tecnologias, demandam capacidades de marketing que auxiliem as empresas a conhecer melhor as necessidades de seus consumidores para manter sua participação de mercado. Ao adotar essa postura, há um aumento da confiança dos clientes, bem como lealdade do canal de distribuição, o que se reflete no reconhecimento de marca e alcança um melhor desempenho organizacional.

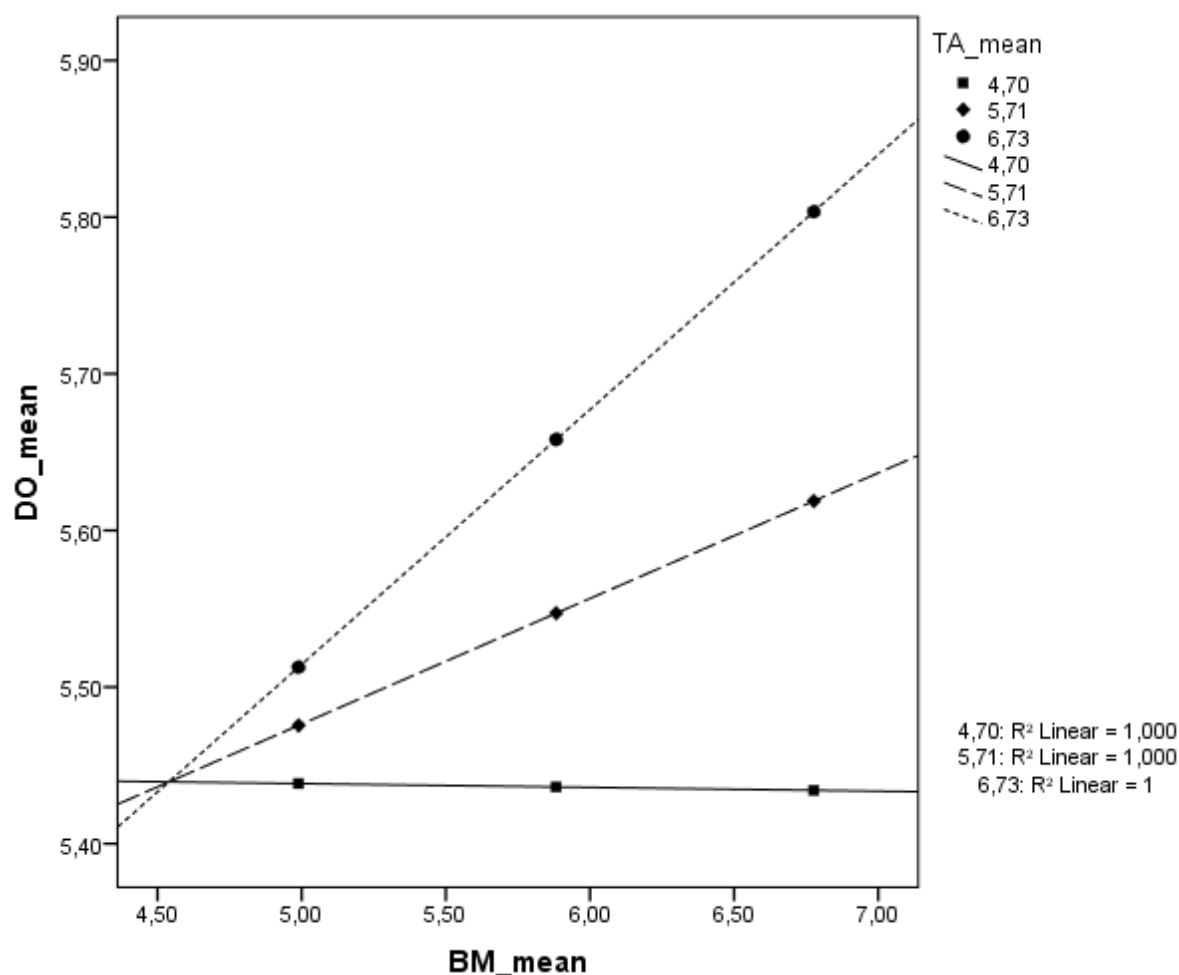


Figura 7 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DE MARCAS E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: coleta de dados

#### 4.5.1.2 A relação entre gestão do relacionamento com o cliente e turbulência tecnológica

Análises de regressão múltipla foram conduzidas para testar se a gestão do relacionamento com o cliente interage com a turbulência tecnológica para prever o desempenho organizacional. A regressão incluiu as variáveis gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean), turbulência tecnológica (TA\_mean) e o termo de interação de ambas (CRM\_mean\_X\_TA\_mean) como preditoras do desempenho organizacional. Incluiu também, como covariáveis, as variáveis gestão de marca (BM\_mean) e desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean).

A regressão global foi estatisticamente significativa:  $R = 0,68$ ,  $R^2 = 0,46$ ,  $F(5, 233) = 46,33$ ,  $p < 0,001$ . No entanto, não houve interação significativa entre gestão do relacionamento com o cliente e turbulência tecnológica,  $b = 0,11$ ,  $t(239) = 1,40$ ,  $p$

= 0,16. Também não houve efeitos significativos para a gestão do relacionamento com o cliente,  $b = -0,37$ ,  $t(239) = -0,81$ ,  $p = 0,42$ , e nem para a turbulência tecnológica,  $b = -0,56$ ,  $t(239) = -1,19$ ,  $p = 0,24$ . Apesar disso, houve efeito significativo para a covariável desenvolvimento de novos produtos,  $b = 0,42$ ,  $t(239) = 5,99$ ,  $p < 0,01$ , o que não aconteceu para gestão de marca,  $b = 0,05$ ,  $t(239) = 0,78$ ,  $p = 0,43$ , conforme tabela 20.

Tabela 20 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)

Variáveis do modelo	B	SE	t	p	CI/95%	
					L.I.	L.S.
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	4,61	2,70	1,71	0,09	-0,71	9,94
<b>Covariáveis</b>						
Gestão de marca	0,05	0,06	0,78	0,43	-0,07	0,17
Desenvolvimento de novos produtos	0,42	0,07	5,99	0,00	0,28	0,55
<b>Efeitos principais</b>						
Gestão do relacionamento com o cliente	-0,37	0,46	-0,81	0,42	-1,28	0,53
Turbulência tecnológica	-0,56	0,47	-1,19	0,24	-1,48	0,37
<b>Interseção</b>						
Gestão do relacionamento com o cliente x Turbulência tecnológica	0,11	0,08	1,40	0,16	-0,04	0,26

FONTE: coleta de dados

Mesmo não havendo efeito condicional significativo da gestão do relacionamento com o cliente no desempenho organizacional, a utilização da técnica de Johnson-Neyman aponta que, para ambientes mediana ou altamente turbulentos, com média de turbulência tecnológica igual ou maior do que 5,18, o efeito de interação é significativo ( $p \leq 0,05$ ), sendo esse efeito intensificado na medida em que a turbulência aumenta, o que corrobora com a **hipótese 7b**, conforme figura 8.

No caso da capacidade de CRM, basta um cenário de baixa turbulência tecnológica para esta capacidade impactar de forma positiva no desempenho organizacional e, quanto maior a turbulência tecnológica, maior a interferência do CRM no DO. Teece *et al.* (1997) percebem essa turbulência como uma oportunidade tecnológica para as empresas inovarem e permanecerem atrativas no mercado. Fenômeno salientado por Ngo e O'Cass (2012) na qual o CRM pode ser um dos fatores capazes de relacionar as ofertas de mercado com as demandas e

expectativas dos clientes e, por conta dessa capacidade de desenvolver novas soluções para os consumidores, aumenta o nível de competitividade da organização, aumentando sua percepção de valor em comparação aos concorrentes e isso leva a um maior desempenho.

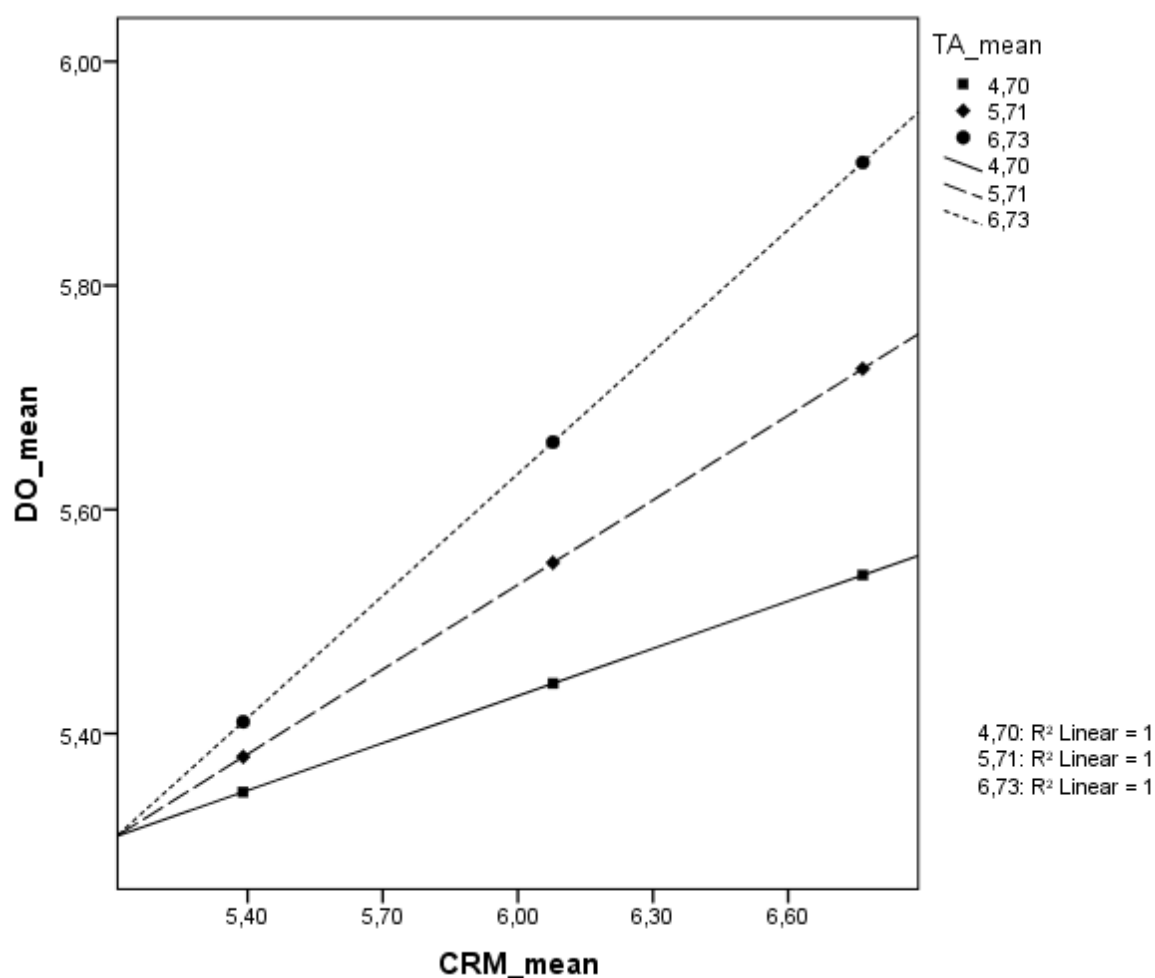


Figura 8 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: coleta de dados

#### 4.5.1.3 A relação entre desenvolvimento de novos produtos e turbulência tecnológica

Análises de regressão múltipla foram conduzidas para testar se o desenvolvimento de novos produtos interage com a turbulência tecnológica para prever o desempenho organizacional. A regressão incluiu as variáveis desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean), turbulência tecnológica

(TA\_mean) e o termo de interação de ambas (NPD\_mean\_X\_TA\_mean) como preditoras do desempenho organizacional. Incluiu também, como covariáveis, as variáveis gestão de marca (BM\_mean) e gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean).

A regressão global foi estatisticamente significativa:  $R = 0,68$ ,  $R^2 = 0,46$ ,  $F(5, 233) = 46,56$ ,  $p < 0,001$ . No entanto, não houve interação significativa entre desenvolvimento de novos produtos e turbulência tecnológica,  $b = 0,04$ ,  $t(239) = 0,98$ ,  $p = 0,33$ . Também não houve efeitos significativos para o desenvolvimento de novos produtos,  $b = 0,18$ ,  $t(239) = 0,72$ ,  $p = 0,48$ , e nem para a turbulência tecnológica,  $b = -0,11$ ,  $t(239) = -0,54$ ,  $p = 0,59$ . Apesar disso, houve efeito significativo para a covariável gestão do relacionamento com o cliente,  $b = 0,25$ ,  $t(239) = 2,79$ ,  $p = 0,01$ , o que não aconteceu para gestão de marca,  $b = 0,05$ ,  $t(239) = 0,73$ ,  $p = 0,47$ , conforme tabela 21.

Tabela 21 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)

Variáveis do modelo	b	SE	T	p	CI/95%	
					L.I.	L.S.
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	2,17	1,27	1,71	0,09	-0,34	4,68
<b>Covariáveis</b>						
Gestão de marca	0,05	0,06	0,73	0,47	-0,08	0,17
Gestão do relacionamento com o cliente	0,25	0,09	2,79	0,01	0,07	0,43
<b>Efeitos principais</b>						
Desenvolvimento de novos produtos	0,18	0,24	0,72	0,48	-0,31	0,66
Turbulência tecnológica	-0,11	0,21	-0,54	0,59	-0,53	0,30
<b>Interseção</b>						
Desenvolvimento de novos produtos x Turbulência tecnológica	0,04	0,04	0,98	0,33	-0,04	0,12

FONTE: coleta de dados

Mesmo não havendo efeito condicional significativo do desenvolvimento de novos produtos no desempenho organizacional, a utilização da técnica de Johnson-Neyman aponta que, mesmo para ambientes pouco turbulentos, com média de turbulência tecnológica igual ou maior do que 2,72, o efeito de interação é significativo ( $p \leq 0,05$ ), sendo esse efeito intensificado na medida em que a turbulência aumenta, conforme figura 9. Esses resultados confirmaram a **hipótese**



**7c**, na qual a turbulência tecnológica modera a relação entre a capacidade de gerenciamento do desenvolvimento de novos produtos e o desempenho organizacional.

Isso encontra suporte na literatura, onde as condições ambientais, sejam elas turbulência de mercado, turbulência tecnológica (variável moderadora deste estudo) e a intensidade da competição influenciam o desempenho da empresa (ALANAZI *et al.*, 2015). Os resultados de Alanazi *et al.* (2015) demonstraram que a turbulência tecnológica possui relação com o desenvolvimento de novos produtos e que essa turbulência é benéfica para o NPD, pois isso pode garantir que o consumidor não migre para a concorrência. Já Calantone *et al.* (2003) e Buganza *et al.* (2009) encontraram não apenas a relação entre turbulência tecnológica e desenvolvimento de novos produtos, mas salientaram que esta condição ambiental tem maior impacto e acelera o NPD.

As mudanças tecnológicas forçam as empresas a explorarem e desenvolverem suas tecnologias a fim de não perder oportunidades que essas mudanças possam causar. Em função disso, empresas inseridas em ambientes de alta turbulência tecnológica, investem mais recursos em desenvolvimento de novos produtos (SU *et al.*, 2010). Apesar disso Su *et al.* (2010) apontam que as empresas tendem a alocar mais recursos nas capacidades de marketing em detrimento das capacidades relacionadas a P&D (pesquisa e desenvolvimento) e NPD por consequência.

Os resultados desta tese apontam que as empresas pesquisadas parecem compreender a necessidade de investir na capacidade de desenvolvimento de novos produtos, especialmente quando inseridas em ambiente de turbulência tecnológica e essa relação causa impacto positivo no desempenho organizacional.

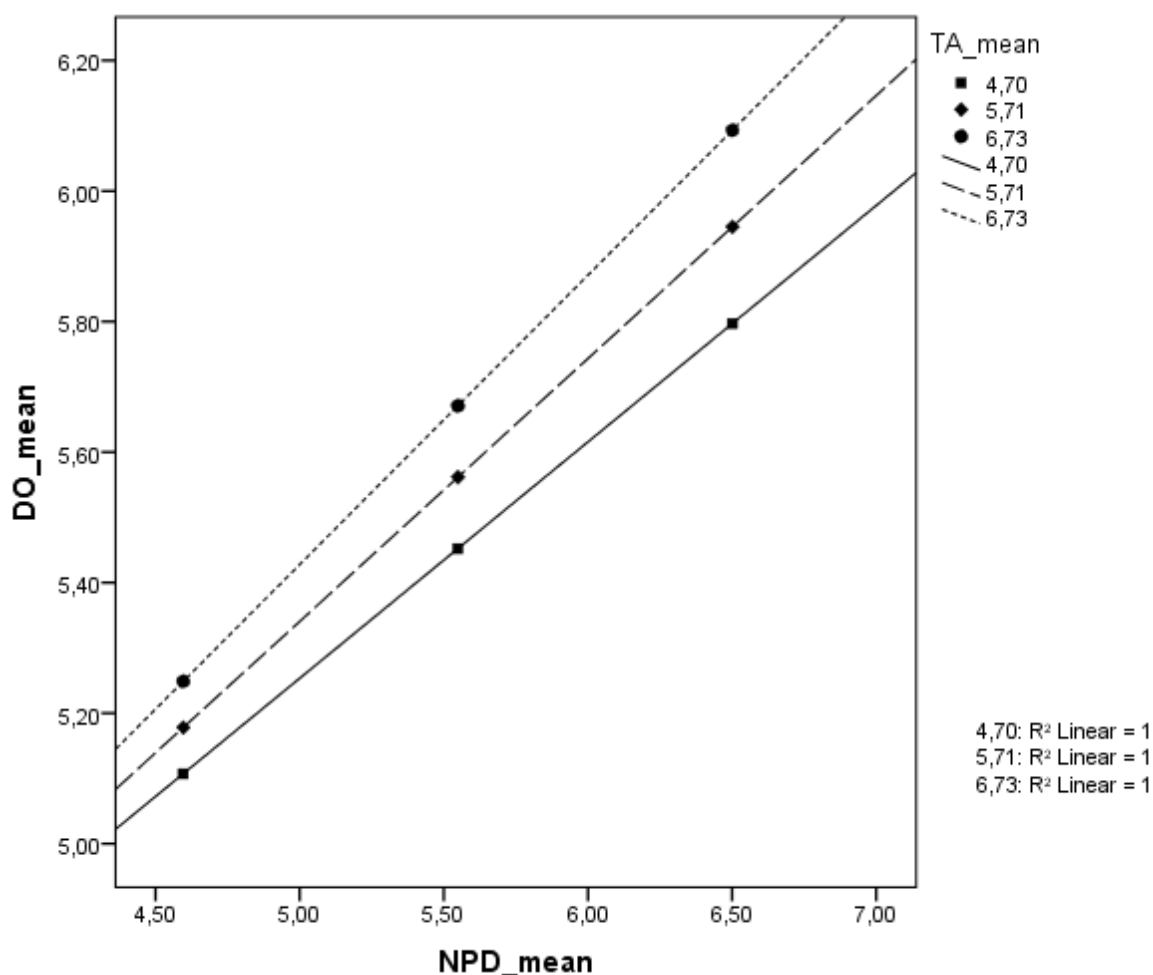


Figura 9 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: coleta de dados

#### 4.5.1.4 A relação entre gestão da marca e orientação para inovação

Análises de regressão múltipla foram conduzidas para testar se a gestão de marca interage com a orientação para inovação para prever o desempenho organizacional. A regressão incluiu as variáveis gestão de marca (BM\_mean), orientação para inovação (OI\_mean) e o termo de interação de ambas (OI\_mean\_X\_TA\_mean) como preditoras do desempenho organizacional (DO\_mean). Incluiu também, como covariáveis, as variáveis gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean) e desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean).

A regressão global foi estatisticamente significativa:  $R = 0,73$ ,  $R^2 = 0,53$ ,  $F(5, 233) = 63,22$ ,  $p < 0,001$ . Houve interação significativa entre gestão de marca e orientação para inovação,  $b = 0,11$ ,  $t(239) = 2,22$ ,  $p = 0,03$ . Também houve efeito

significativo para a gestão de marca,  $b = -0,58$ ,  $t(239) = -2,16$ ,  $p = 0,03$ , mas não houve efeito significativo para a orientação para inovação,  $b = -0,24$ ,  $t(239) = -0,76$ ,  $p = 0,45$ . Apesar disso, houve efeitos significativos para as covariáveis gestão do relacionamento com o cliente,  $b = 0,21$ ,  $t(239) = 2,57$ ,  $p = 0,01$ , e desenvolvimento de novos produtos,  $b = 0,19$ ,  $t(239) = 2,41$ ,  $p = 0,02$ , conforme tabela 22.

Tabela 22 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DE MARCA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)

Variáveis do modelo	b	SE	t	P	CI/95%	
					L.I.	L.S.
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	4,31	1,68	2,57	0,01	1,01	7,61
<b>Covariáveis</b>						
Gestão do relacionamento com o cliente	0,21	0,08	2,57	0,01	0,05	0,37
Desenvolvimento de novos produtos	0,19	0,08	2,41	0,02	0,03	0,34
<b>Efeitos principais</b>						
Gestão de marca	-0,58	0,27	-2,16	0,03	-1,12	-0,05
Orientação para inovação	-0,24	0,31	-0,76	0,45	-0,84	0,37
<b>Interseção</b>						
Gestão de marca x Orientação para inovação	0,11	0,05	2,22	0,03	0,01	0,21

FONTE: coleta de dados

A técnica de Johnson-Neyman corrobora o efeito condicional significativo da gestão da marca no desempenho organizacional, contudo, apontando que, para empresas pouco orientadas à inovação, com média de orientação para inovação igual ou menor do que 2,93, o efeito condicional é significativo ( $p \leq 0,05$ ), sendo esse efeito intensificado, antagonicamente, na medida em que a orientação para inovação diminui, confirmando o efeito de moderação da OI na relação entre BM e DO conforme **hipótese 6a**, conforme figura 10.

A literatura de marketing afirma que o gerenciamento efetivo de uma marca, é capaz de construir uma relação de lealdade com o consumidor e com os canais de distribuição, isso permite que a empresa possa empregar um preço superior ao da concorrência pois a percepção de valor se baseia em ativos intangíveis e isso impacta positivamente no desempenho dos negócios (AAKER, 2008; VORHIES *et al.*, 2011; GISIP; HARUM, 2013).

Rust *et al.* (2004) salientam que o desempenho positivo das empresas são resultado da relação da orientação para a inovação e das capacidades de marketing,

pois a compreensão das necessidades do seu mercado-alvo alavancam a criação de valor para o cliente e, neste sentido O'Cass e Ngo (2007) afirmam que a cultura inovadora permite às empresas a gerar oportunidades de mercado o que melhora o desempenho da marca.

Essa relação positiva entre OI e BM apontada pela literatura como um alavancador do desempenho, em empresas que não sejam orientadas para a inovação, investir na capacidade de gerenciamento de marca pode trazer perdas no desempenho justamente pelo fato das empresas pouco orientadas não atenderem as demandas de seu público, logo, há baixa percepção de valor e os investimentos financeiros (como investimento em comunicação integrada de marketing, por exemplo) não trazem o retorno pretendido (LUXTON *et al.*, 2015), explicando a relação antagonica encontrada nesta tese.

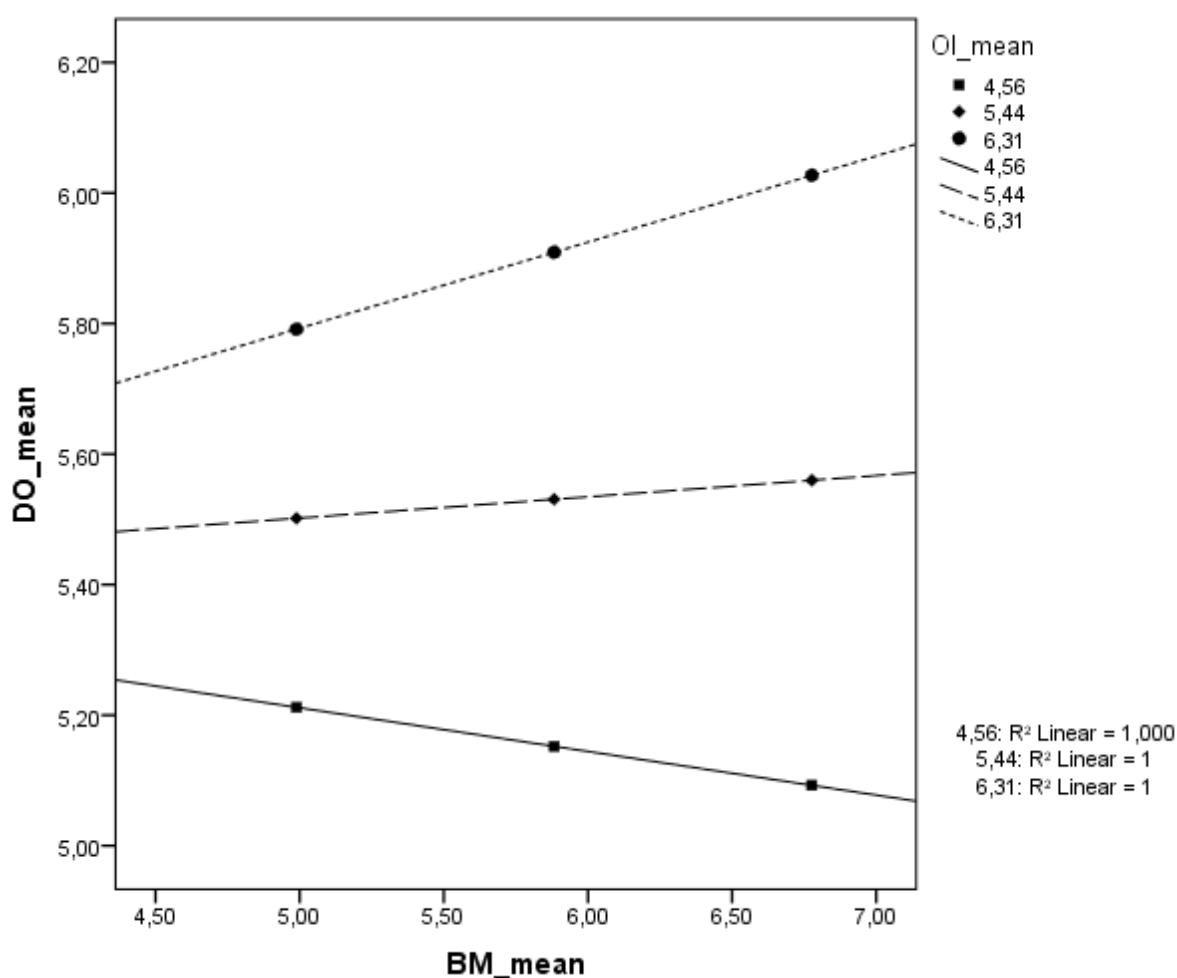


Figura 10 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DE MARCAS E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: coleta de dados

#### 4.5.1.5 A relação entre gestão do relacionamento com o cliente e orientação para inovação

Análises de regressão múltipla foram conduzidas para testar se a gestão do relacionamento com o cliente interage com a orientação para inovação para prever o desempenho organizacional. A regressão incluiu as variáveis gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean), orientação para inovação (OI\_mean) e o termo de interação de ambas (CRM\_mean\_X\_OI\_mean) como preditoras do desempenho organizacional. Incluiu também, como covariáveis, as variáveis gestão de marca (BM\_mean) e desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean).

A regressão global foi estatisticamente significativa:  $R = 0,73$ ,  $R^2 = 0,53$ ,  $F(5, 233) = 62,02$ ,  $p < 0,001$ . No entanto, não houve interação significativa entre gestão do relacionamento com o cliente e orientação para inovação,  $b = 0,11$ ,  $t(239) = 1,67$ ,  $p = 0,10$ . Também não houve efeitos significativos para a gestão do relacionamento com o cliente,  $b = -0,33$ ,  $t(239) = -0,93$ ,  $p = 0,35$ , e nem para a orientação para inovação,  $b = -0,23$ ,  $t(239) = -0,57$ ,  $p = 0,57$ . Apesar disso, houve efeito significativo para a covariável desenvolvimento de novos produtos,  $b = 0,20$ ,  $t(239) = 2,47$ ,  $p = 0,01$ , o que não aconteceu para gestão de marca,  $b = -0,01$ ,  $t(239) = -0,18$ ,  $p = 0,86$ , conforme tabela 23.

Tabela 23 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)

Variáveis do modelo	b	SE	t	p	CI/95%	
					L.I.	L.S.
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	4,24	2,15	1,97	0,05	0,01	8,47
<b>Covariáveis</b>						
Gestão de marca	-0,01	0,06	-0,18	0,86	-0,12	0,10
Desenvolvimento de novos produtos	0,20	0,08	2,47	0,01	0,04	0,35
<b>Efeitos principais</b>						
Gestão do relacionamento com o cliente	-0,33	0,36	-0,93	0,35	-1,03	0,37
Orientação para inovação	-0,23	0,41	-0,57	0,57	-1,03	0,57
<b>Interseção</b>						
Gestão do relacionamento com o cliente x Orientação para inovação	0,11	0,06	1,67	0,10	-0,02	0,23

FONTE: coleta de dados

Mesmo não havendo efeito condicional significativo da gestão do relacionamento com o cliente no desempenho organizacional, a utilização da técnica de Johnson-Neyman aponta que, para empresas com orientação para inovação de média-baixa para cima, com média de orientação para inovação igual ou maior do que 4,75, o efeito condicional é significativo ( $p \leq 0,05$ ), sendo esse efeito intensificado na medida em que a orientação para inovação aumenta, confirmando a **hipótese 6b**, conforme figura 11.

A teoria tem apontado que a motivação para se construir e manter relacionamentos com o consumidor, estimulando a recompra e a fidelização com a marca, reside no fato de que ela reduz os gastos/investimentos financeiros de aquisição de cliente a longo prazo e isso acaba por levar a um aumento da lucratividade, por consequência, um aumento no desempenho organizacional (VORHIES *et al.*, 2011). Rust *et al.* (2000) já salientavam que a capacidade de CRM é um dos fatores que traz o retorno dos investimentos em marketing e alavanca o desempenho financeiro das empresas, fato demonstrado nos resultados aqui apresentados.

Ao mesmo tempo, o efeito condicional significativo, bem como seu aumento à medida que a intensidade da orientação para a inovação da empresa aumenta, encontra explicação na teoria, onde autores como Vorhies *et al.* (2011) e Weerawardena (2003) encontraram relações positivas entre a inovação e a criação de vantagem competitiva, sendo que o conhecimento profundo do consumidor e a gestão de seu relacionamento permitem uma entrega de valor superior e isso impacta de forma positiva no desempenho da organização.

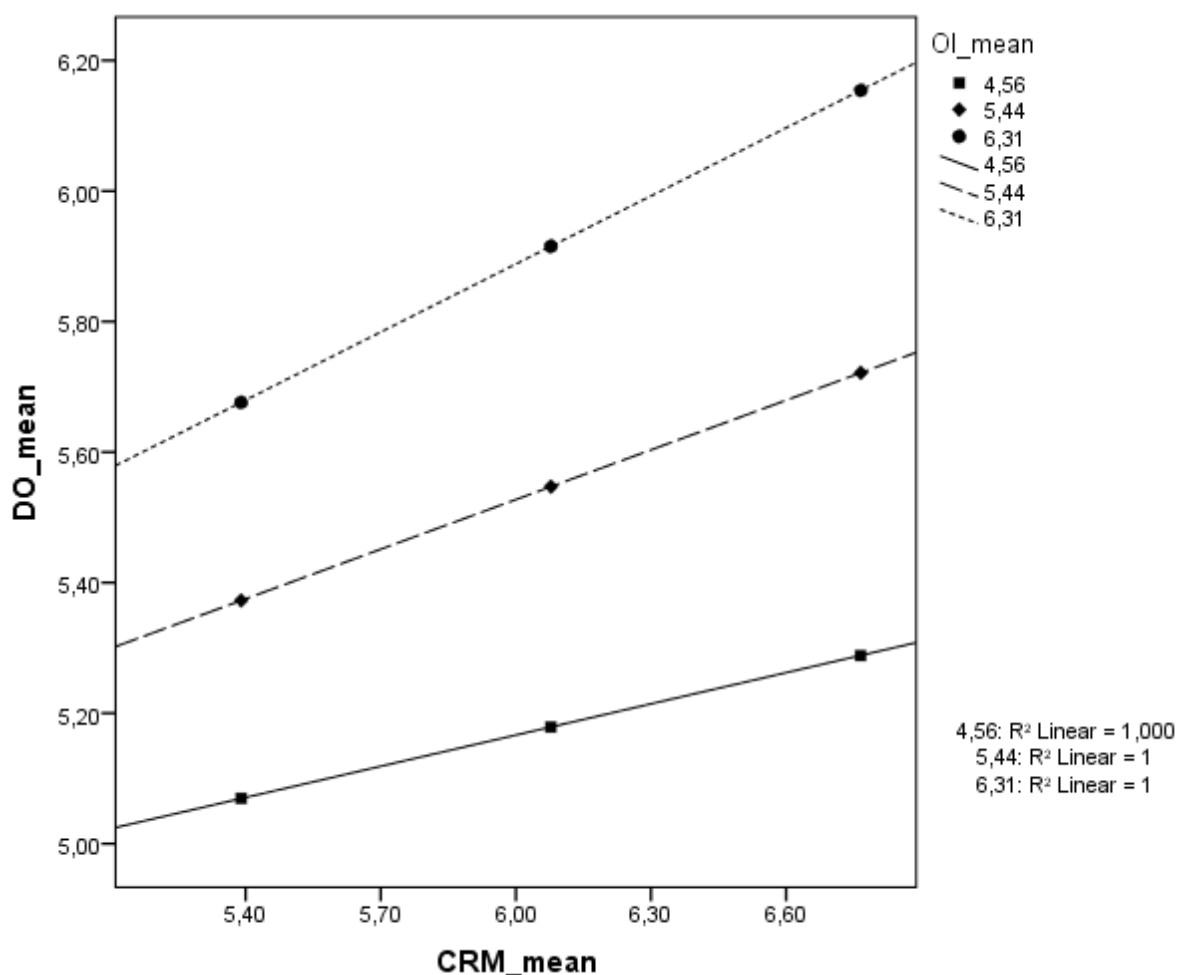


Figura 11 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: coleta de dados

#### 4.5.1.6 A relação entre desenvolvimento de novos produtos e orientação para inovação

Análises de regressão múltipla foram conduzidas para testar se o desenvolvimento de novos produtos interage com a orientação para inovação para prever o desempenho organizacional. A regressão incluiu as variáveis desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean), orientação para inovação (OI\_mean) e o termo de interação de ambas (NPD\_mean\_X\_OI\_mean) como preditoras do desempenho organizacional. Incluiu também, como covariáveis, as variáveis gestão de marca (BM\_mean) e gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean).

A regressão global foi estatisticamente significativa:  $R = 0,73$ ,  $R^2 = 0,53$ ,  $F(5, 233) = 55,90$ ,  $p < 0,001$ . No entanto, não houve interação significativa entre desenvolvimento de novos produtos e orientação para inovação,  $b = 0,06$ ,  $t(239) = 1,27$ ,  $p = 0,21$ . Também não houve efeito significativo para o desenvolvimento de novos produtos,  $b = -0,11$ ,  $t(239) = -0,44$ ,  $p = 0,66$ , e nem para a orientação para inovação,  $b = 0,12$ ,  $t(239) = 0,43$ ,  $p = 0,67$ . Apesar disso, houve efeito significativo para a covariável gestão do relacionamento com o cliente,  $b = 0,21$ ,  $t(239) = 2,44$ ,  $p = 0,02$ , o que não aconteceu para gestão de marca,  $b = -0,02$ ,  $t(239) = -0,28$ ,  $p = 0,78$ , conforme tabela 24.

Tabela 24 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)

Variáveis do modelo	b	SE	t	p	CI/95%	
					L.I.	L.S.
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	2,55	1,44	1,77	0,08	-0,28	5,38
<b>Covariáveis</b>						
Gestão de marca	-0,02	0,06	-0,28	0,78	-0,13	0,10
Gestão do relacionamento com o cliente	0,21	0,09	2,44	0,02	0,04	0,38
<b>Efeitos principais</b>						
Desenvolvimento de novos produtos	-0,11	0,25	-0,44	0,66	-0,59	0,38
Orientação para inovação	0,12	0,27	0,43	0,67	-0,41	0,64
<b>Interseção</b>						
Desenvolvimento de novos produtos x Orientação para inovação	0,06	0,05	1,27	0,21	-0,03	0,15

FONTE: coleta de dados

Mesmo não havendo efeito condicional significativo do desenvolvimento de novos produtos no desempenho organizacional, a utilização da técnica de Johnson-Neyman aponta que, mesmo para empresas com baixa orientação para inovação, com média de orientação para inovação igual ou maior do que 4,57, o efeito condicional é significativo ( $p \leq 0,05$ ), sendo esse efeito intensificado na medida em que a orientação para inovação aumenta, o que corrobora com a **hipótese 6c**, conforme figura 12.

A introdução de novos produtos é considerada como um importante elemento do sucesso das empresas, porque conseguem satisfazer as necessidades dos consumidores (YALCINKAYA *et al.*, 2007) e criam barreiras de entradas aos



possíveis concorrentes (SU *et al.*, 2013), aumentando o desempenho das organizações.

Este resultado é suportado pelo estudo de Sethi *et al.* (2001), os quais apresentam algumas condições favoráveis para a criação de um ambiente propício à inovação, como o estímulo às ideias inovadoras, através de um ambiente organizacional que propicie essas trocas de perspectivas entre as pessoas, incentivando a emergência de novos pensamentos, bem como promover uma atmosfera que possa desafiar as pessoas a assumirem riscos para a criação e a implementação desses novos projetos, o que configura a orientação para a inovação. Para esses autores, a OI se relaciona positivamente com o NPD, tendo o CRM como um dos influenciadores no desencadeamento do processo de desenvolvimento de novos produtos.

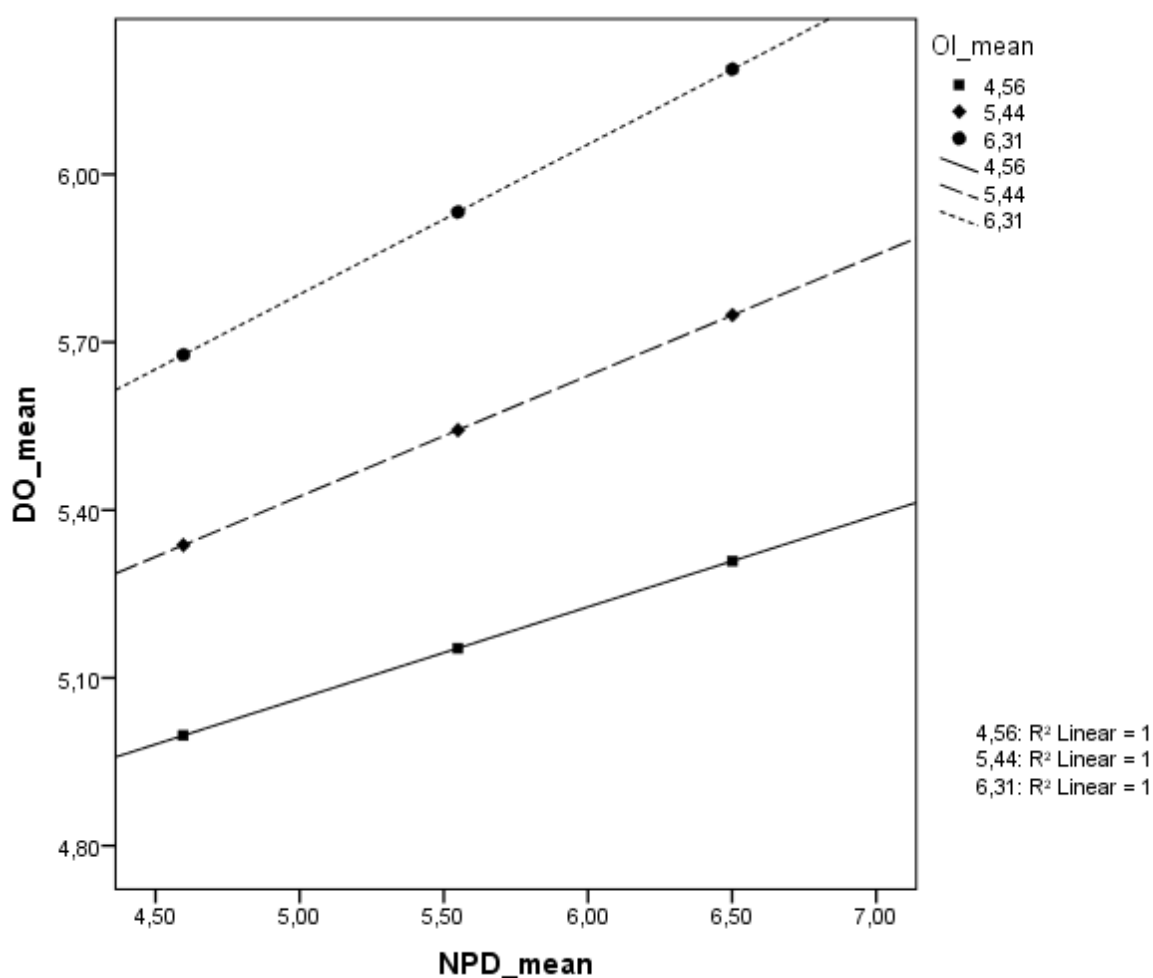


Figura 12 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: coleta de dados

### 4.5.2 Interações Triplas

Na sequência, foram testadas as possibilidades de interação tripla, ou seja, a possibilidade de moderação com duas variáveis moderadoras junto a cada variável independente (além das covariáveis, as demais variáveis independentes).

#### 4.5.2.1 *A relação entre gestão de marca, turbulência tecnológica e orientação para inovação*

Análises de regressão múltipla foram conduzidas para testar se a gestão de marca interage com a turbulência tecnológica e com orientação para inovação para prever o desempenho organizacional. A regressão incluiu as variáveis gestão de marca (BM\_mean), turbulência tecnológica (TA\_mean) e orientação para inovação (OI\_mean), bem como os termos de interação (BM\_mean\_X\_TA\_mean e BM\_mean\_X\_OI\_mean) como preditoras do desempenho organizacional (DO\_mean). Incluiu também, como covariáveis, as variáveis gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean) e desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean).

A regressão global foi estatisticamente significativa:  $R = 0,73$ ,  $R^2 = 0,53$ ,  $F(7, 231) = 44,06$ ,  $p < 0,001$ . No entanto, não houve interação significativa entre gestão de marca e turbulência tecnológica,  $b = 0,04$ ,  $t(239) = 0,69$ ,  $p = 0,49$ , bem como também não houve interação significativa entre gestão de marca e orientação para inovação,  $b = 0,08$ ,  $t(239) = 1,25$ ,  $p = 0,21$ . Houve efeito significativo para a gestão de marca,  $b = -0,66$ ,  $t(239) = -2,06$ ,  $p = 0,04$ , mas não houve efeito significativo para a turbulência tecnológica,  $b = -0,23$ ,  $t(239) = -0,64$ ,  $p = 0,52$ , e nem para a orientação para inovação,  $b = -0,06$ ,  $t(239) = -0,16$ ,  $p = 0,87$ . Apesar disso, houve efeitos significativos para as covariáveis gestão do relacionamento com o cliente,  $b = 0,21$ ,  $t(239) = 2,49$ ,  $p = 0,01$ , e desenvolvimento de novos produtos,  $b = 0,18$ ,  $t(239) = 2,29$ ,  $p = 0,02$ , conforme tabela 25.

Tabela 25 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DE MARCA, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)

Variáveis do modelo	B	SE	t	p	CI/95%	
					L.I.	L.S.
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	4,70	1,89	2,49	0,01	0,98	8,43
<b>Covariáveis</b>						
Gestão do relacionamento com o cliente	0,21	0,08	2,49	0,01	0,04	0,37
Desenvolvimento de novos produtos	0,18	0,08	2,29	0,02	0,03	0,34
<b>Efeitos principais</b>						
Gestão de marca	-0,66	0,32	-2,06	0,04	-1,30	-0,03
Turbulência tecnológica	-0,23	0,36	-0,64	0,52	-0,95	0,49
Orientação para inovação	-0,06	0,40	-0,16	0,87	-0,85	0,73
<b>Interseções</b>						
Gestão de marca x Turbulência tecnológica	0,04	0,06	0,69	0,49	-0,08	0,17
Gestão de marca x Orientação para inovação	0,08	0,07	1,25	0,21	-0,05	0,21

FONTE: coleta de dados

Os efeitos e interações envolvendo gestão de marca, turbulência tecnológica e orientação para inovação podem ser visualizados na figura 13.

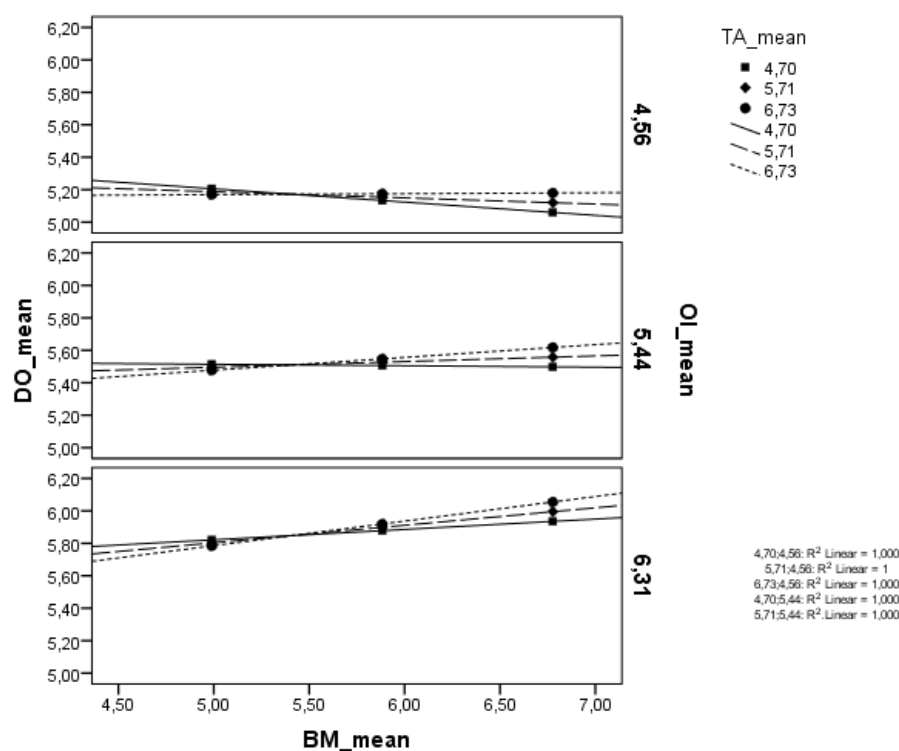


Figura 13 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DE MARCA, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: coleta de dados

#### 4.5.2.2 *A relação entre gestão do relacionamento com o cliente, turbulência tecnológica e orientação para inovação*

Análises de regressão múltipla foram conduzidas para testar se a gestão do relacionamento com o cliente interage com a turbulência tecnológica e com orientação para inovação para prever o desempenho organizacional. A regressão incluiu as variáveis gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean), turbulência tecnológica (TA\_mean) e orientação para inovação (OI\_mean), bem como os termos de interação (CRM\_mean\_X\_TA\_mean e CRM\_mean\_X\_OI\_mean) como preditoras do desempenho organizacional (DO\_mean). Incluiu também, como covariáveis, as variáveis gestão de marca (BM\_mean) e desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean).

A regressão global foi estatisticamente significativa:  $R = 0,73$ ,  $R^2 = 0,53$ ,  $F(7, 231) = 43,67$ ,  $p < 0,001$ . No entanto, não houve interação significativa entre gestão do relacionamento com o cliente e turbulência tecnológica,  $b = 0,02$ ,  $t(239) = 0,21$ ,  $p = 0,83$ , bem como também não houve interação significativa entre gestão do relacionamento com o cliente e orientação para inovação,  $b = 0,09$ ,  $t(239) = 1,10$ ,  $p = 0,27$ . Além disso, não houve efeito significativo para a gestão do relacionamento com o cliente,  $b = -0,38$ ,  $t(239) = -0,80$ ,  $p = 0,43$ , nem para a turbulência tecnológica,  $b = -0,12$ ,  $t(239) = -0,19$ ,  $p = 0,85$ , e nem para a orientação para inovação,  $b = -0,16$ ,  $t(239) = -0,30$ ,  $p = 0,77$ . Apesar disso, houve efeito significativo para a covariável desenvolvimento de novos produtos,  $b = 0,20$ ,  $t(239) = 2,51$ ,  $p = 0,01$ , significância essa que não ocorreu com gestão de marca,  $b = -0,01$ ,  $t(239) = -0,20$ ,  $p = 0,84$ , conforme tabela 26.

Os efeitos e interações envolvendo gestão do relacionamento com o cliente, turbulência tecnológica e orientação para inovação podem ser visualizados na figura 14.

Tabela 26 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)

Variáveis do modelo	B	SE	t	p	CI/95%	
					L.I.	L.S.
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	4,53	2,87	1,57	0,12	-1,14	10,19
<b>Covariáveis</b>						
Gestão de marca	-0,01	0,06	-0,20	0,84	-0,13	0,11
Desenvolvimento de novos produtos	0,20	0,08	2,51	0,01	0,04	0,36
<b>Efeitos principais</b>						
Gestão do relacionamento com o cliente	-0,38	0,48	-0,80	0,43	-1,34	0,57
Turbulência tecnológica	-0,12	0,62	-0,19	0,85	-1,33	1,09
Orientação para inovação	-0,16	0,54	-0,30	0,77	-1,23	0,91
<b>Interseções</b>						
Gestão do relacionamento com o cliente x Turbulência tecnológica	0,02	0,10	0,21	0,83	-0,18	0,22
Gestão do relacionamento com o cliente x Orientação para inovação	0,09	0,09	1,10	0,27	-0,07	0,26

FONTE: coleta de dados

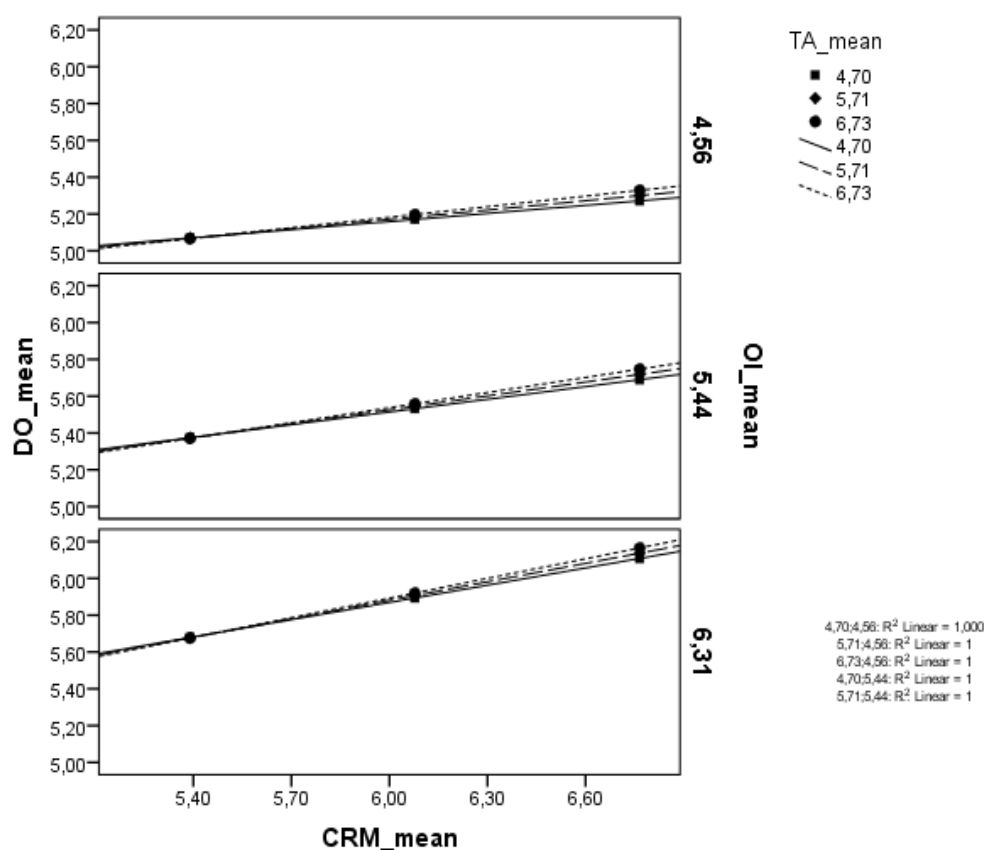


Figura 14 - EFEITO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: coleta de dados

#### 4.5.2.3 A relação entre desenvolvimento de novos produtos, turbulência tecnológica e orientação para inovação

Análises de regressão múltipla foram conduzidas para testar se o desenvolvimento de novos produtos interage com a turbulência tecnológica e com orientação para inovação para prever o desempenho organizacional. A regressão incluiu as variáveis desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean), turbulência tecnológica (TA\_mean) e orientação para inovação (OI\_mean), bem como os termos de interação (NPD\_mean\_X\_TA\_mean e NPD\_mean\_X\_OI\_mean) como preditoras do desempenho organizacional (DO\_mean). Incluiu também, como covariáveis, as variáveis gestão de marca (BM\_mean) e gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean).

A regressão global foi estatisticamente significativa:  $R = 0,72$ ,  $R^2 = 0,53$ ,  $F(7, 231) = 39,58$ ,  $p < 0,001$ . No entanto, não houve interação significativa entre desenvolvimento de novos produtos e turbulência tecnológica,  $b = -0,01$ ,  $t(239) = -0,11$ ,  $p = 0,91$ , bem como também não houve interação significativa entre desenvolvimento de novos produtos e orientação para inovação,  $b = 0,06$ ,  $t(239) = 1,09$ ,  $p = 0,28$ . Além disso, não houve efeito significativo para o desenvolvimento de novos produtos,  $b = -0,09$ ,  $t(239) = -0,31$ ,  $p = 0,76$ , nem para a turbulência tecnológica,  $b = 0,03$ ,  $t(239) = 0,10$ ,  $p = 0,92$ , e nem para a orientação para inovação,  $b = 0,10$ ,  $t(239) = 0,30$ ,  $p = 0,76$ . Apesar disso, houve efeito significativo para a covariável gestão do relacionamento com o cliente,  $b = 0,21$ ,  $t(239) = 2,33$ ,  $p = 0,02$ , significância essa que não ocorreu com gestão de marca,  $b = -0,02$ ,  $t(239) = -0,26$ ,  $p = 0,80$ , conforme tabela 27.

Os efeitos e interações envolvendo desenvolvimento de novos produtos, turbulência tecnológica e orientação para inovação podem ser visualizados na figura 15.

Tabela 27 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS,

# TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)

Variáveis do modelo	B	SE	t	p	CI/95%	
					L.I.	L.S.
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	2,50	1,67	1,50	0,14	-0,79	5,79
<b>Covariáveis</b>						
Gestão de marca	-0,02	0,06	-0,26	0,80	-0,14	0,11
Gestão do relacionamento com o cliente	0,21	0,09	2,33	0,02	0,03	0,38
<b>Efeitos principais</b>						
Desenvolvimento de novos produtos	-0,09	0,30	-0,31	0,76	-0,69	0,50
Turbulência tecnológica	0,03	0,27	0,10	0,92	-0,51	0,57
Orientação para inovação	0,10	0,32	0,30	0,76	-0,54	0,73
<b>Interseções</b>						
Desenvolvimento de novos produtos x Turbulência tecnológica	-0,01	0,05	-0,11	0,91	-0,11	0,10
Desenvolvimento de novos produtos x Orientação para inovação	0,06	0,06	1,09	0,28	-0,05	0,18

FONTE: coleta de dados

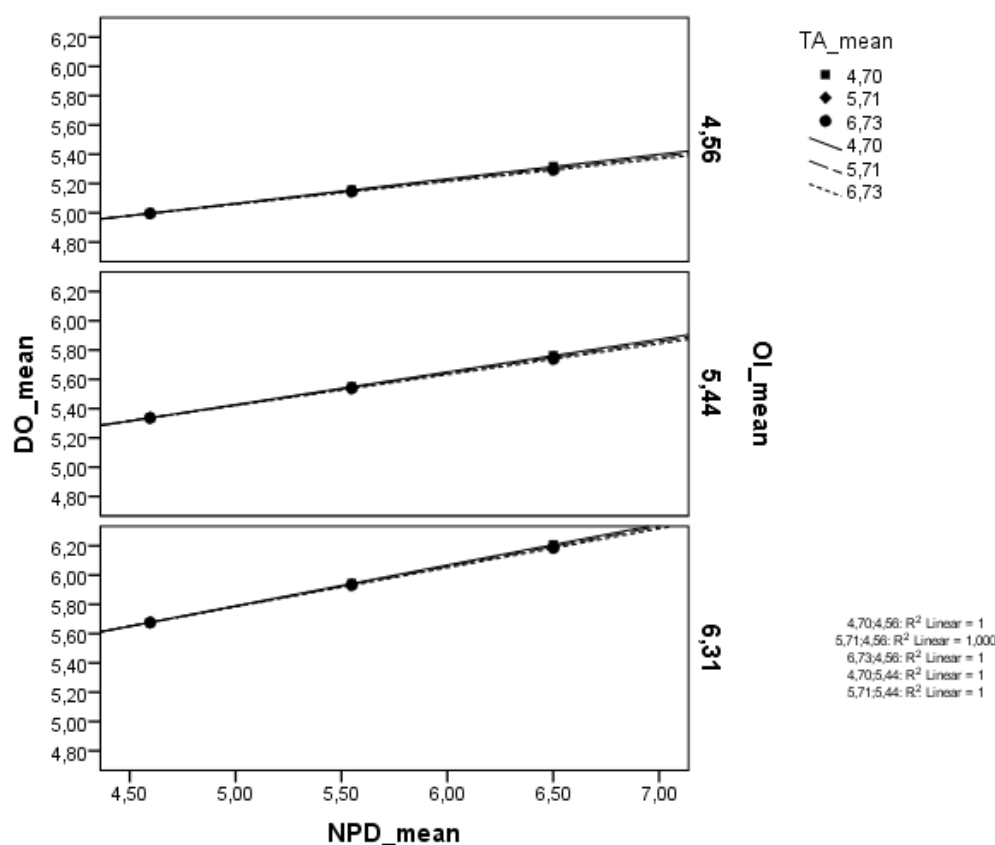


Figura 15 - EFEITO DE INTERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS, TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: coleta de dados

### 4.5.3 Interações Múltiplas

Por fim, foi testado o modelo total proposto, ou seja, testaram-se os efeitos e interações entre todas as variáveis propostas, utilizando-se, para isso, da análise de regressão por meio da regressão hierárquica (entradas por passos), conforme FIELD (2009) e PALLANT (2007).

#### 4.5.3.1 Modelo total proposto

Análise de regressão múltipla hierárquica (por passos) foi conduzida para testar se gestão de marca, gestão do relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos interagem com a turbulência tecnológica e com orientação para inovação para predizer o desempenho organizacional. A regressão incluiu as variáveis independentes gestão de marca (BM\_mean), gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean) e desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean), além das moderadoras turbulência tecnológica (TA\_mean) e orientação para inovação (OI\_mean), bem como os termos de interação entre independentes e moderadoras (BM\_mean\_X\_TA\_mean, BM\_mean\_X\_OI\_mean, CRM\_mean\_X\_TA\_mean, CRM\_mean\_X\_OI\_mean, NPD\_mean\_X\_TA\_mean e NPD\_mean\_X\_OI\_mean) como preditores do desempenho organizacional (DO\_mean). Análises preliminares foram conduzidas para assegurar a não violação das premissas de normalidade, linearidade, multicolinearidade e homoscedasticidade.

As variáveis independentes gestão de marca, gestão do relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos, bem como as variáveis moderadoras gestão do relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos, foram inseridas no Passo 1 da regressão hierárquica, explicando 52% da variância no desempenho organizacional. Após a inserção das interações entre cada uma dessas variáveis e as variáveis moderadoras (turbulência tecnológica e orientação para inovação), no Passo 2, a variância total do desempenho organizacional explicada pelo modelo como um todo foi de 53,6% ( $R^2$ ),  $F = 23,83$ ,  $p < 0,001$ . As interações das variáveis independentes com as moderadoras explicaram um adicional de 1,6% da variância no desempenho organizacional, após o controle dos efeitos diretos das variáveis independentes,  $\Delta R^2 = 0,02$ ,  $\Delta F(6, 227) = 1,29$ ,  $p < 0,001$ . No entanto, no



modelo final, nenhuma das interações se mostrou estatisticamente significativa (ver tabela 28).

*Tabela 28 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO HIERÁRQUICA MODERADA EXAMINANDO OS EFEITOS DE INTERAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS INDEPENDENTES E MODERADORAS NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)*

ANÁLISE DE REGRESSÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=233)						
Variáveis do modelo	b	SE	t	p	CI 95%	
					L.I.	L.S.
<b>Passo 1</b>						
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	0,94	0,36	2,60	0,10	0,23	1,66
<b>Efeitos principais</b>						
Gestão de marca	-0,01	0,06	-0,08	0,94	-0,12	0,11
Gestão do relacionamento com o cliente	0,22	0,07	2,97	0,03	0,07	0,36
Desenvolvimento de novos produtos	0,19	0,07	2,90	0,04	0,06	0,32
Turbulência tecnológica	-0,00	0,05	-0,02	0,98	-0,10	0,09
Orientação para inovação	0,42	0,08	5,63	0,00	0,27	0,57
<b>Passo 2</b>						
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	6,02	2,12	2,84	0,01	1,84	10,19
<b>Efeitos principais</b>						
Gestão de marca	-0,52	0,36	-1,44	0,15	-1,24	0,19
Gestão do relacionamento com o cliente	-0,25	0,53	-0,48	0,63	-1,29	0,78
Desenvolvimento de novos produtos	0,31	0,32	0,95	0,34	-0,33	0,95
Turbulência tecnológica	-0,31	0,46	-0,67	0,51	-1,22	0,60
Orientação para inovação	-0,23	0,49	-0,48	0,63	-1,19	0,72
<b>Interseções</b>						
Gestão de marca x Turbulência tecnológica	0,08	0,06	1,31	0,19	-0,04	0,20
Gestão de marca x Orientação para inovação	0,02	0,08	0,22	0,83	-0,14	0,18
Gestão do relacionamento com o cliente x Turbulência tecnológica	0,04	0,09	0,41	0,68	-0,14	0,21
Gestão do relacionamento com o cliente x Orientação para inovação	0,05	0,09	0,52	0,60	-0,13	0,22
Desenvolvimento de novos produtos x Turbulência tecnológica	-0,07	0,06	-1,14	0,26	-0,19	0,05
Desenvolvimento de novos produtos x Orientação para inovação	0,05	0,05	1,04	0,30	-0,05	,016

FONTE: coleta de dados

Os efeitos e interações envolvendo desenvolvimento de novos produtos, turbulência tecnológica e orientação para inovação podem ser visualizados na figura 16.

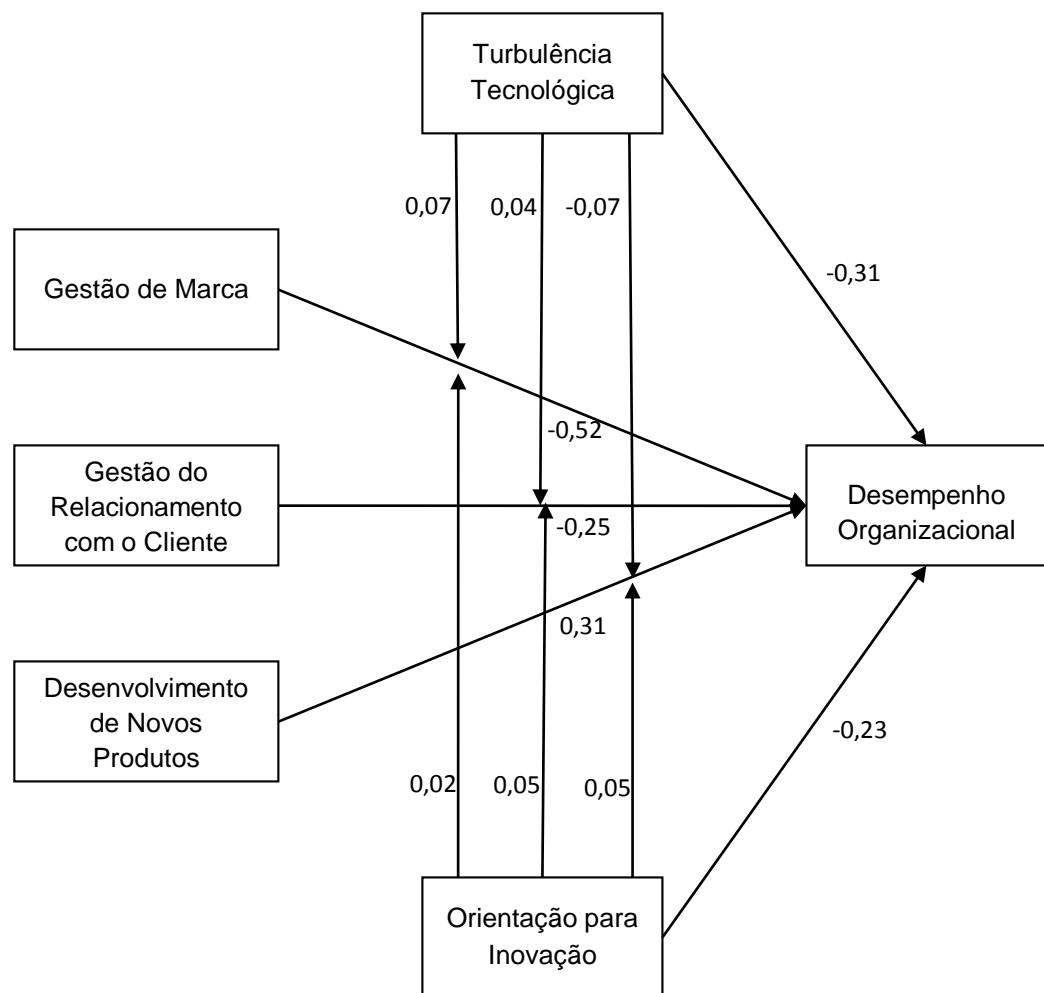


Figura 16 - MODELO DE INTERAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS INDEPENDENTES E MODERADORAS NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)

FONTE: coleta de dados

\* Significância ao nível  $p < 0,001$ .

#### 4.5.4 Comparação dos Modelos Testados

Tabela 29 - RESUMO DOS RESULTADOS DOS MODELOS TESTADOS

Modelo	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Uma variável independente e uma moderadora, com covariáveis</b>				
Gestão de marca e Turbulência Tecnológica	0,68	0,46	42,33	< 0,001
Gestão do relacionamento com o cliente e Turbulência Tecnológica	0,68	0,46	46,33	< 0,001
Desenvolvimento de Novos Produtos e Turbulência Tecnológica	0,68	0,46	46,56	< 0,001
Gestão de marca e Orientação para inovação	0,73	0,53	63,22	< 0,001
Gestão do relacionamento com o cliente e Orientação para inovação	0,73	0,53	62,02	< 0,001
Desenvolvimento de Novos Produtos e Orientação para inovação	0,73	0,53	55,90	< 0,001
<b>Uma variável independente e duas moderadoras, com covariáveis</b>				
Gestão de marca, Turbulência Tecnológica e Orientação para inovação	0,73	0,53	44,06	< 0,001
Gestão do relacionamento com o cliente, Turbulência Tecnológica e Orientação para inovação	0,73	0,53	43,67	< 0,001
Desenvolvimento de novos produtos, Turbulência Tecnológica e Orientação para inovação	0,72	0,53	39,58	< 0,001
<b>Três variáveis independentes e duas moderadoras</b>				
Desenvolvimento de novos produtos x Orientação para inovação	0,73	0,54	39,58	< 0,001

FONTE: coleta de dados

#### 4.5.5 Seleção do Modelo de Melhor Explicação Global e Local

O modelo no qual testou-se se a gestão de marca interage com a orientação para inovação para predizer o desempenho organizacional (considerando a covariância com gestão do relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos), cujos resultados foram apresentados na subseção 4.5.1.4, foi o que apresentou melhor ajuste de variância explicada significativa, bem como apresentou melhores resultados locais (conforme figura 17).

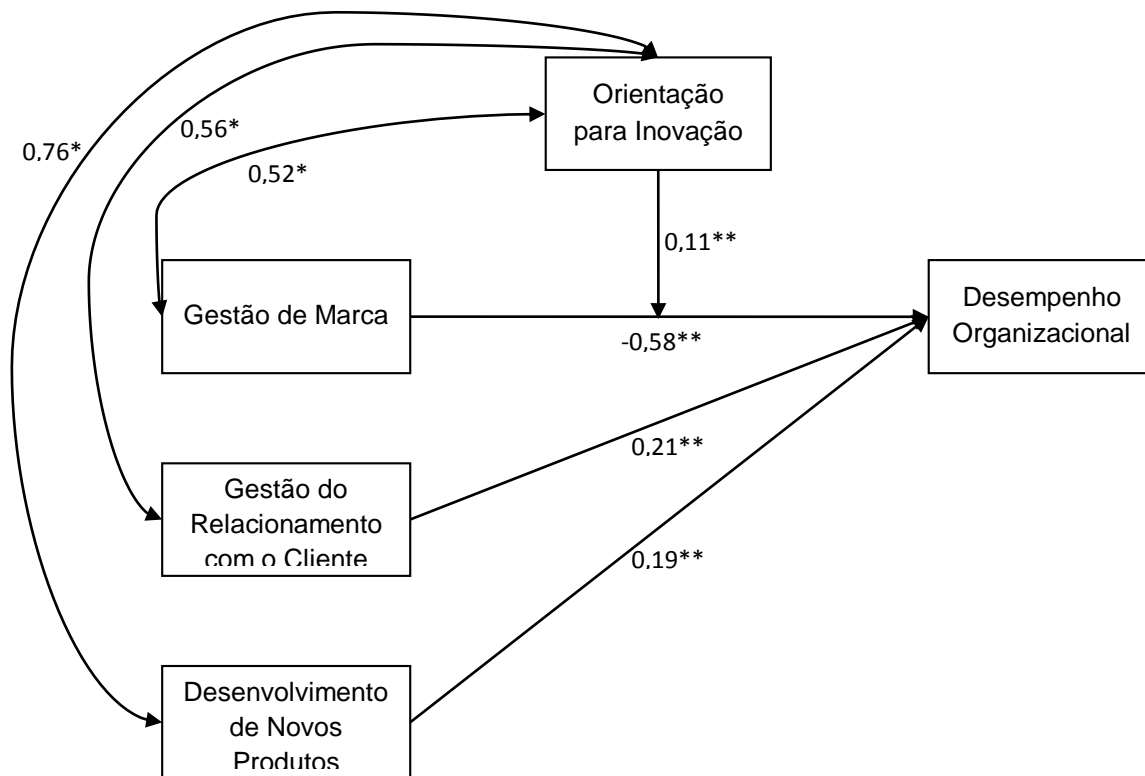


Figura 17 - MODELO DE INTERAÇÃO DE GESTÃO DE MARCA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, TENDO COMO COVARIÁVEIS A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS (N=239)

FONTE: coleta de dados

\* Significância ao nível  $p < 0,001$ .

\*\* Significância ao nível  $p \leq 0,05$ .

Para comprovar a eficácia deste modelo em explicar a realidade, conduziu-se nova análise de regressão múltipla hierárquica (por passos), para testar se gestão de marca interagem com a orientação para inovação para predizer o desempenho organizacional, juntamente com a gestão do relacionamento com o cliente e o desenvolvimento de novos produtos. A regressão incluiu a variável independente gestão de marca (BM\_mean), além da variável moderadora orientação para inovação (OI\_mean), bem como o termo de interação entre elas (BM\_mean\_X\_OI\_mean), além das covariáveis gestão do relacionamento com o cliente (CRM\_mean) e desenvolvimento de novos produtos (NPD\_mean), como preditoras do desempenho organizacional (DO\_mean). Análises preliminares foram conduzidas para assegurar a não violação das premissas de normalidade, linearidade, multicolinearidade e homoscedasticidade e foram confirmadas. Gestão de marca foi inserida no Passo 1 da regressão hierárquica, explicando 19,9% da variância no desempenho organizacional. Com a inserção da interação entre gestão de marca e orientação

para inovação, no Passo 2, a variância explicada no desempenho organizacional aumentou significativamente para 48,4%. A interação da variável independente gestão de marca com a moderadora orientação para inovação explicou um adicional de 28,5% da variância no desempenho organizacional, após o controle do efeito direto da gestão de marca,  $\Delta R^2 = 0,29$ ,  $\Delta F(1, 236) = 130,34$ ,  $p < 0,001$ .

Após a inserção de gestão do relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos, no Passo 3, a variância total do desempenho organizacional explicada pelo modelo como um todo teve novo incremento significativo, passando para 52,9% ( $R^2$ ),  $F = 65,68$ ,  $p < 0,001$ . As covariáveis gestão do relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos explicaram, juntas, um adicional de 4,5% da variância no desempenho organizacional, após o controle do efeito direto da gestão de marca e da interação desta com a orientação para inovação,  $\Delta R^2 = 0,05$ ,  $\Delta F(2, 234) = 11,15$ ,  $p < 0,001$ . Ainda, no modelo completo, todos os caminhos locais se provaram significativos (ver tabela 30).

Tabela 30 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO HIERÁRQUICA MODERADA EXAMINANDO O EFEITO DE INTERAÇÃO ENTRE GESTÃO DE MARCA E ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO NA PREDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (N=239)

Variáveis do modelo	b	SE	t	p	CI/95%	
					L.I.	L.S.
<b>Passo 1</b>						
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	3,08	0,33	9,34	< 0,001	2,43	3,73
<b>Efeito principal</b>						
Gestão de marca	0,43	0,06	7,67	< 0,001	0,32	0,53
<b>Passo 2</b>						
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	4,84	0,31	15,78	< 0,001	4,23	5,44
<b>Efeito principal</b>						
Gestão de marca	-0,46	0,09	-5,13	< 0,001	-0,63	-0,28
<b>Interseção</b>						
Gestão de marca x Orientação para inovação	0,11	0,01	11,42	< 0,001	0,09	0,12
<b>Passo 3</b>						
<b>Variáveis preditoras</b>						
(constante)	3,16	0,46	6,83	< 0,001	2,25	4,07
<b>Covariáveis</b>						
Gestão do relacionamento com o cliente	0,21	0,07	2,91	= 0,004	0,07	0,35
Desenvolvimento de novos produtos	0,18	0,07	2,81	= 0,005	0,05	0,31
<b>Efeito principal</b>						
Gestão de marca	-0,39	0,09	-4,27	< 0,001	-0,57	-0,21
<b>Interseção</b>						
Gestão de marca x Orientação para inovação	0,08	0,01	6,35	< 0,001	0,05	0,10

FONTE: coleta de dados

Baseado na análise dos resultados apresentados, o quadro 5 apresenta um resumo dos testes das hipóteses apresentadas no estudo e descritas até então.

Quadro 5 - Resumo dos testes das hipóteses da pesquisa

	Hipótese	Comprovação
H1	Gerenciamento de Marca (BM) tem efeito positivo em Desempenho Organizacional (DO)	ACEITA
H2	Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) tem efeito positivo em Desempenho Organizacional (DO)	ACEITA
H3	Gerenciamento de Desenvolvimento de Novo Produto (NPD) tem efeito positivo em Desempenho Organizacional (DO)	ACEITA
H4	Orientação para a Inovação (OI) tem efeito positivo em Desempenho Organizacional (DO)	ACEITA
H5	Turbulência tecnológica (TA) tem efeito positivo em Desempenho Organizacional (DO)	ACEITA
H6a	O efeito do Gerenciamento de Marca (BM) no Desempenho Organizacional (DO) é alavancado pela Orientação para a Inovação (OI)	ACEITA
H6b	O efeito do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) no Desempenho Organizacional (DO) é alavancado pela Orientação para a Inovação (OI)	ACEITA
H6c	O efeito do Gerenciamento do Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD) no Desempenho Organizacional (DO) é alavancado pela Orientação para a Inovação (OI)	ACEITA
H7a	O efeito do Gerenciamento de Marca (BM) no Desempenho Organizacional (DO) é alavancado pela Turbulência Tecnológica (TA)	ACEITA
H7b	O efeito do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM) no Desempenho Organizacional (DO) é alavancado pela Turbulência Tecnológica (TA)	ACEITA
H7c	O efeito do Gerenciamento do Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD) no Desempenho Organizacional (DO) é alavancado pela Turbulência Tecnológica (TA)	ACEITA

Fonte: coleta de dados

Em seguida serão apresentadas as conclusões do estudo, suas contribuições acadêmicas, implicações gerenciais, bem como suas limitações e sugestões para estudos futuros.

## 5. CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, contribuições acadêmicas e implicações gerenciais a elas associadas. Ao final, são abordadas as limitações do estudo, bem como sugestão para estudos futuros.

A partir da pesquisa realizada, conclui-se que os objetivos geral e específicos foram alcançados.

O principal objetivo deste trabalho foi identificar a relação das capacidades interfuncionais de marketing, turbulência tecnológica e orientação para a inovação e seus impactos no desempenho organizacional e verificou-se que as capacidades estudadas (gerenciamento do relacionamento com o cliente, desenvolvimento de novos produtos e gerenciamento de marca) têm impacto positivo no desempenho organizacional, tendo a orientação para a inovação como moderadora da relação entre capacidade de gerenciamento da marca e desempenho da firma. Isso ocorre porque a manutenção de uma filosofia voltada a inovação pode gerar maiores oportunidades para a empresa e isso tende a melhorar o desempenho da marca (O'CASS; NGO, 2007; GISIP; HARUN, 2013; LUXTON *et al.*, 2015).

Quanto aos objetivos específicos, verificou-se que existe forte relação positiva entre as capacidades interfuncionais de marketing e a orientação para a inovação, o que corrobora com diversos estudos na literatura de marketing que fazem um link entre o comportamento inovador e as capacidades interfuncionais de marketing (GUENZI, 2006; VORHIES *et al.*, 2009; REIJONEN, LUKKANEN, 2010; RAPP *et al.*, 2010; VORHIES *et al.*, 2011; NGO; O'CASS, 2012; WANG; FENG, 2012; MORGAN, 2012; GISIP; HARUN, 2013; CAMBRA-FIERRO *et al.*, 2013; SU *et al.*, 2013; DRECHSLER; NATTER; LEEFLANG; 2013; ALANAZI *et al.*, 2015) visto que elementos da cultura inovativa fazem parte das ações relacionadas às capacidades de gerenciamento de marca, desenvolvimento de novos produtos e gerenciamento do relacionamento com o cliente. Em contrapartida, a turbulência tecnológica demonstrou apenas média correlação positiva com gerenciamento de marca e desenvolvimento de novos produtos e gerenciamento do relacionamento com os clientes. Isso pode ser explicado pelo contexto e pela homogeneidade da amostra no qual a pesquisa foi aplicada, pois os setores industrial e de serviços sofrem e são caracterizados por mudanças tecnológicas relevantes que podem interferir seu processo estratégico.

Como a teoria (DAY, 1994; VORHIES *et al.*, 2011; STOCK; ZACHARIAS, 2011; MORGAN, 2012; ALANAZI *et al.*, 2015) já afirmava em função da dependência entre os cenários ambientais e a necessidade de inovação, há alta correlação entre orientação para inovação e turbulência tecnológica.

Percebeu-se também que as três capacidades interfuncionais estudadas tem impacto positivo no desempenho organizacional. No que diz respeito à **capacidade de gerenciamento de marca**, trabalhar questões relativas a marca reforça a percepção do consumidor da entrega de um valor superior em comparação ao concorrente, isso aumenta a taxa de recompra e acaba por trazer um melhor desempenho da organização (MITCHELL; HUTCHINSON; QUINN, 2013; LUXTON *et al.*, 2015). Essa construção ocorre porque a **capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente** permite uma leitura mais acurada das mudanças no comportamento e nos anseios do consumidor, buscando estreitar laços de relacionamento, desta forma, o consumidor sente que o produto/serviço ofertado atende ou supera suas expectativas e cria um maior vínculo com a organização, aumentando sua fidelidade, o que traz um maior retorno dos investimentos e alavanca o desempenho financeiro e não financeiro da instituição (RUST *et al.*, 2000; VORHIES *et al.*, 2011). Ao mesmo tempo, compreende-se que, em um mercado com grandes e repentinas mudanças tecnológicas, a **capacidade de desenvolvimento de novos produtos** alavanca o desempenho da empresa por inserir inovações que possam atender as demandas consumidoras e, se não impedir, minimizar a entrada de concorrentes em seu mercado e isso manteria uma melhor performance em relação aos competidores (YALCINKAYA *et al.*, 2007; SU *et al.*, 2013).

Ao se investigar a contribuição da interação entre orientação para a inovação e capacidades interfuncionais no desempenho organizacional, levantou-se que o efeito de moderação da orientação para a inovação ocorre com as três capacidades interfuncionais de marketing, pois elementos dessa filosofia – como a profunda leitura de mercado, captação de novas oportunidades, estímulo ao criativo organizacional e transformação dos insights em novas tecnologias de produtos e/ou processos – tendem a aumentar o desempenho tão logo aumente sua orientação para a inovação (WEERAWARDENA, 2003; VORHIES *et al.*, 2011; SU *et al.*, 2013; O'CASS; NGO, 2007; LUXTON *et al.*, 2015).

Do mesmo modo, quando foram testados os efeitos de interação das variáveis moderadoras (orientação para a inovação e turbulência tecnológica) com



as capacidades interfuncionais de marketing sobre o desempenho organizacional, percebeu-se que a performance era alavancada, pois a adaptação às mudanças tecnológicas são um imperativo para que as empresas sobrevivam nesse mercado instável. Essa intensa competição estimula o desenvolvimento de novos produtos, baseado em uma análise das preferências do consumidor, bem como das mudanças de seus anseios. Ao manter-se sempre entregando inovações, o cliente passa a confiar mais nesta organização, aumentando seu nível de lealdade e isso leva a um aumento do desempenho (RUIZ-ORTEGA *et al.*, 2013; NGO; O'CASS, 2012; ALANAZI *et al.*, 2015).

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Os diversos autores que pesquisam capacidades de marketing são categóricos ao afirmar que estas são fonte de vantagem competitiva e impactam positivamente no desempenho organizacional, portanto as organizações devem utiliza-las com vistas a criarem uma vantagem competitiva superior em relação ao mercado na qual se encontram (DAY, 1994; TEECE *et al.*, 1997; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; VORHIES *et al.*, 2009; VORHIES *et al.*, 2011; NGO; O'CASS, 2012; WANG; FENG, 2012; MORGAN, 2012; MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012; GISIP; HARUN, 2013; CAMBRA-FIERRO *et al.*, 2013; SU *et al.*, 2013; DRECHSLER; NATTER; LEEFLANG; 2013; ALANAZI *et al.*, 2015).

Devido a característica dinâmica do marketing e sua relação simbiótica com o ambiente no qual a empresa está inserida (MORGAN, 2009), fazer uma leitura precisa do mercado, bem como mapear as necessidades dos consumidores (VORHIES *et al.*, 2011; NGO; O'CASS, 2012), pode trazer um incremento no desempenho da empresa (DAY, 2011; VORHIES *et al.*, 2011; MORGAN, 2012).

Para que esse desempenho seja alavancado perante a concorrência, a literatura (DAY, 1994; KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008) é enfática no que diz respeito à geração da vantagem competitiva sustentável, que só pode ser atingida devido às diversas habilidades e capacidades, características que não sejam passíveis de serem copiadas.

Neste sentido, as capacidades de marketing passam a ter papel primordial neste processo, pois coordenam as atividades organizacionais baseadas em

conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos que envolvem recursos tangíveis e intangíveis, agreguem valor para o cliente e que não sejam reproduzidos pela concorrência, já que esses recursos estão profundamente enraizados nas práticas organizacionais (DAY, 1994; VORHIES; HARKER, 2000; DAY, 2000; DAY; SCHOEMAKER, 2006; DAY; HOWLAND; PARAYRE, 2009; DAY, 2011;).

Srivastava *et al.* (1999) já salientavam a importância de extrapolar a visão do próprio escopo do marketing, não o enxergando apenas como uma área responsável pela atração e retenção de clientes, mas entendendo que sua tarefa vai além, ao alavancar as relações com o mercado de modo a entregar novas soluções para o cliente, ou seja, é necessário saber gerenciar o relacionamento com esse consumidor e desenvolver produtos capazes de atender seus anseios. Até porque, capacidades de marketing que não estejam relacionadas apenas com as atividades mais operacionais, que conectem processos que inter-relacionem o ambiente externo com a organização e que sejam interdependentes, tendem a trazer um maior nível de desempenho (HOOLEY *et al.*, 1999; FAHEY *et al.*, 2000).

Neste sentido, Morgan (2012) identifica as capacidades interfuncionais de marketing como relevantes, já que integram e combinam de forma idiossincrática as capacidades especializadas de marketing compreendidas como mais operacionais.

Ao se analisar mais detalhadamente as atividades inerentes a cada uma das capacidades interfuncionais de marketing, é possível constatar que há forte relação com o conceito da orientação para a inovação, especialmente por serem uma resposta às variações ambientais, que pretende atender às demandas do consumidor e manter seu diferencial competitivo (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006), logo esta orientação se inter-relaciona com o próprio conceito das capacidades interfuncionais. Isso contribui com a teoria pois, até então, não há estudos empíricos que tenham relacionado as três capacidades interfuncionais de marketing (gerenciamento do relacionamento com os clientes, desenvolvimento de novos produtos e gerenciamento de marca), propostos por Morgan (2012), com a orientação para a inovação.

Assim, primeiramente a pesquisa corrobora com a teoria, ao demonstrar a importância e relevância de se trabalhar com capacidades de marketing em nível hierárquico superior que sejam capazes de fazer a inter-relação das atividades mais operacionais de marketing, conforme apregoado por Morgan (2012) ao apresentar seu modelo teórico que incluía os quatro níveis de capacidades de marketing

(dinâmicas, especializadas, interfuncionais e arquiteturas). Para a amostra pesquisada, no contexto de mercado brasileiro, percebeu-se que as capacidades interfuncionais de marketing estudadas conjuntamente apresentaram efeito positivo sobre o desempenho organizacional. O tema capacidades de marketing, apesar de recente, já demonstrou sua importância ao explicar a performance organizacional. Neste sentido, as empresas devem utilizar suas capacidades e habilidades para implantar os recursos (raros, inimitáveis e não-substituíveis) de forma que correspondam à dinâmica do mercado e impulsionem os resultados da organização (TEECE *et al.*, 1997; MORGAN, 2012). Assim, Morgan (2012) salienta que as capacidades possuem maior valor e características mais fortes de inimitabilidade, ocorrem em diferentes níveis desde o operacional até o corporativo e tendem a ser mais complexas quanto maior for seu nível hierárquico. Portanto, é interessante que as empresas trabalhem com as capacidades interfuncionais de marketing, pois elas integram diversas das capacidades especializadas de marketing (como o composto de marketing), combinando as entradas destas capacidades em outras funções. Desta forma, agrega à teoria que o desempenho organizacional é impulsionado ao se trabalhar com as três capacidades interfuncionais simultaneamente nas empresas.

Segundo, ao testar as capacidades interfuncionais de marketing sobre o desempenho organizacional, moderadas pela orientação para a inovação, quando aplicada a técnica de Johnson-Neyman, conclui-se que:

- empresas que possuam um mínimo de orientação para a inovação, o efeito de interação com a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é significativa;
- em empresas com pelo menos média orientação para inovação, o efeito de interação com a capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente é significativa.

Isso tem suporte na teoria uma vez que empresas que possuem uma cultura inovativa, oferecem liberdade aos funcionários para exercer a criatividade, incentivam novas formas de pensar o que funciona como elemento facilitador para o desenvolvimento de novos produtos ou de ingressar em novos mercados (WORREN; MOORE; CARDONA, 2002; WANG, 2009) e traz como ganho teórico o efeito moderador da orientação para a inovação na relação entre capacidade de

desenvolvimento de novos produtos e desempenho organizacional, já que os resultados apontaram para um impulsionamento significativo da DO.

Relações positivas entre CRM, inovação e vantagem competitiva já foram apresentadas na literatura, pois o conhecimento do consumidor permite uma entrega de valor superior (WEERAWARDENA, 2003; VORHIES *et al.*, 2011) e isso impacta positivamente no DO, bem como esta capacidade aumenta o retorno dos investimentos em marketing (RUST *et al.*, 2000), porém traz como incremento à teoria o efeito impulsionador da orientação para a inovação na relação entre o gerenciamento do relacionamento com o cliente e o desempenho.

Terceiro, como já demonstrado, os dados mostraram ser não normais com comportamento assimétrico à direita da escala. Logo, a amostra pesquisada encontrava-se inserida em um ambiente altamente turbulento, o que corrobora com o contexto pesquisado. Então, ao se analisar a contribuição da interação das capacidades interfuncionais de marketing e turbulência tecnológica no desempenho organizacional, a técnica Johnson-Neyman (PALLANT, 2007) mostra que:

- em ambientes que já demonstrem uma baixa turbulência tecnológica o efeito de interação com a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é significativa, pois esta condição de mercado acelera o NPD e isso pode fazer com que o cliente não passe a comprar os produtos do concorrente (ALANAZI *et al.*, 2015);

- em ambientes que demonstrem uma turbulência média ou alta, o efeito de interação com a capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente é significativa, pois esse dinamismo obriga as empresas a buscarem aprofundar seu relacionamento com o consumidor, aumentando sua fidelidade pela entrega de valor superior e permanecerem com alta taxa de atratividade (TEECE *et al.*, 1997; NGO; O'CASS, 2012) e;

- em ambientes altamente turbulentos a capacidade de gerenciamento de marca tem efeito de interação significativa, pois segundo Ruiz-Ortega (2013), este dinamismo de mercado faz com que as empresas busquem inovações para atender as demandas do consumidor e, aumentando a confiança e a lealdade do cliente, o que reflete diretamente no reconhecimento da marca, trazendo um maior desempenho.

A situação apresentada aqui demonstra como as diferentes intensidades de turbulência tecnológica afetam as diferentes capacidades interfuncionais de

marketing. Retomando a teoria, afirma-se que essa dinâmica tecnológica tem maior impacto no portfólio de produtos oferecidos aos clientes ao introduzir novos produtos no mercado (TEECE *et al.*, 1997; CALANTONE *et al.*, 2003; BUGANZA; 2009; SU *et al.*, 2010; NGO; O'CASS, 2012; ALANAZI *et al.*, 2015; LUXTON *et al.*, 2015).

Day (2011) chama a atenção ainda para os períodos de ruptura tecnológica, nos quais algumas empresas possam ter dificuldade de manter o ritmo de inovação de produtos. Isso se relaciona com o achado empírico de que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos seja significativa já com baixa turbulência tecnológica. Day (1994) afirma que se deve compreender as mudanças pelas quais os consumidores estejam passando, buscando atender essas necessidades. Logo, a capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente relaciona-se com aspectos da turbulência tecnológica, já que o consumidor passa a demonstrar suas novas demandas. Como resultado, novos produtos no mercado, tendem a satisfazer o consumidor que passa a perceber a marca de forma mais positiva.

Finalmente, o modelo que apresentou o melhor ajuste, e que trouxe importante contribuição para a teoria, foi aquele onde a capacidade de gerenciamento de marca interage com a orientação para a inovação para predizer o desempenho organizacional, tendo a capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como covariáveis.

A literatura que aborda questões relativas à marca e seu gerenciamento (ex. AAKER, 2008; KAPFERER, 2008; VORHIES *et al.*, 2011) salienta a importância do investimento de recursos organizacionais na construção e manutenção da marca para aumentar sua percepção de valor pelo cliente, insinuando que esse investimento aumenta o desempenho organizacional, independente do contexto.

Portanto, uma importante contribuição teórica desta tese diz respeito à decisão de optar por investir na capacidade de gerenciamento de marca. A empresa deve considerar o seu nível de orientação para a inovação para não ter seu desempenho afetado negativamente, pois este estudo demonstra que, quando a empresa possui pelo menos média orientação para a inovação, a capacidade de gerenciamento de marca alavanca o desempenho organizacional. Por outro lado, empresas que tenham um baixo nível de orientação para a inovação, o investimento na capacidade de gerenciamento de marca tende a piorar o desempenho

organizacional, porque os recursos empregados pela organização na manutenção e alavancagem da marca sejam maiores que o seu retorno.

A literatura (AAKER, 2008; KAPFERER, 2008; MORGAN *et al.*, 2009; VORHIES *et al.*, 2011; MORGAN, 2012; GISIP; HARUM, 2013) dá grande importância à marca, sendo considerada tanto um ativo financeiro como estratégico, por trazer valor para as organizações, especialmente pelo fato de afetarem positivamente as atitudes do consumidor e seu comportamento de compra. Empresas que sabem gerenciar seus ativos de marca são capazes de estabelecer relações com seu consumidor de modo a, inclusive, diminuir sua percepção de risco, ou seja, em situações de novos produtos, uma marca forte tende a facilitar a experimentação por parte do consumidor, pois comunica um posicionamento e uma identidade de marca claros, gerando vínculos relacionais com o cliente (KAPFERER, 2008; MORGAN, 2009).

Então, ainda, considerando as dimensões do gerenciamento de marca apreçados pela literatura, no que diz respeito ao processo de desenvolvimento de produtos e na dimensão emocional, ou na intimidade que desenvolve entre cliente e empresa (MITCHELL; HUTCHINSON; QUINN, 2013), como a criação de conexões e relacionamentos com consumidores de modo que ele tenha uma maior percepção de valor (VORHIES *et al.*, 2011), fica clara a quase indissociabilidade entre os três construtos das capacidades interfuncionais de marketing. É necessário que haja a capacidade de desenvolvimento de novos produtos – com suas características de leitura de ambiente, identificando as necessidades do consumidor (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001; DRECHSLER *et al.*, 2013) – e capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente – identificando e adquirindo clientes atrativos pela implantação dos ativos de marca, sua reputação no mercado, com olhos a fidelização (MORGAN *et al.*, 2009). Em resumo, o presente estudo trouxe como ganho teórico o fato de:

- ser testado e validado tendo uma relação condicional entre capacidade de gerenciamento de marca e desempenho organizacional, moderada pela orientação para a inovação;

- esta relação condicional possuir necessariamente as outras capacidades interfuncionais de marketing (gerenciamento do relacionamento com o consumidor e desenvolvimento de novos produtos) como covariáveis, ou pano de fundo para que haja esse efeito positivo;

- até onde foi investigado neste trabalho, não ter sido testado na literatura dentro do contexto de empresas de indústrias e serviços.

Deste modelo pode-se, enfim, concluir que, se a capacidade de gerenciamento de marca é condição para o sucesso no mercado, então é condição que a empresa seja orientada para a inovação e, indo além, caso a empresa não possua este tipo de orientação inserido em sua cultura organizacional, investir em gerenciamento com a marca pode trazer prejuízos para o desempenho organizacional.

Estudos de capacidades geralmente focam nas capacidades especializadas de marketing, que possuem uma característica mais operacional. Essa pesquisa tratou das capacidades que envolvem e integram essas especializadas, num nível mais complexo e que amplia as possibilidades de geração de vantagem competitiva e percepção de valor pelo cliente.

A seguir são apresentadas algumas contribuições gerenciais do estudo realizado.

## 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O presente estudo trouxe *insights* que podem contribuir para a melhoria da prática do marketing nas organizações, bem como tornar tangível a proposta de entrega de valor superior ao cliente.

Como já tratado de forma bastante contundente nesta tese, diferenciar-se dos concorrentes no mercado é fundamental para a sobrevivência da empresa e as capacidades de marketing desempenham papel de protagonistas no ambiente empresarial, devido à peculiaridade de suas características e por serem um entrelaçamento de diferentes recursos organizacionais.

Muitas vezes o que se nota na prática é uma grande quantidade de energia depositada nas capacidades de marketing mais operacionais, aquelas definidas no estudo de Vorhies, Morgan e Autry (2009) como as capacidades especializadas de marketing, normalmente relacionadas ao composto de marketing (produto, preço, praça e promoção). A literatura já salientou que investir em capacidades de marketing em uma posição hierárquica superior, pode trazer mais ganhos para os negócios devido a sua grande complexidade e suas características idiossincráticas, blindando-

as de possíveis investidas da concorrência (VORHIES *et al.*, 2009; DAY, 2011; MORGAN, 2012; LUXTON *et al.*, 2015).

Primeiramente, no que se refere às capacidades interfuncionais de marketing e seu impacto direto no desempenho organizacional, este trabalho proporcionou o entendimento de que elas têm impacto positivo no desempenho organizacional, ou seja, seria interessante que os gestores observassem as atividades que compreendem as três capacidades aqui estudadas e depositassem energia e recurso da organização na consecução das mesmas.

Avaliando de forma mais pragmática, ou mesmo mais prescritiva, o próprio instrumento de coleta deste estudo pode ser utilizado como uma forma de orientar os gestores nas atividades, ações e comportamentos para que estas capacidades interfuncionais possam ser desenvolvidas dentro das organizações.

Não apenas no que tange às capacidades interfuncionais, mas a própria escala de orientação para a inovação utilizada traz um passo a passo de como aplicar essa orientação na prática, inclusive em como medi-la.

Segundo, este estudo apresenta ao gestor a importância da empresa se manter orientada para a inovação. As capacidades interfuncionais de marketing aqui estudadas contêm elementos da inovação em seu conceito. Compreender as novas necessidades do cliente por meio de pesquisa e análise de mercado (capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente), transformar esses insights em novos produtos/processos (capacidade de desenvolvimento de novos produtos) e combinar essas pesquisas e inovações para alavancar ativos de marca (capacidade de gerenciamento de marca) dificulta os concorrentes copiarem seus processos e produtos e isso tende a aumentar a percepção de entrega de valor pelo consumidor, trazendo ganhos relevantes ao desempenho organizacional (GRIFFIN, 1997; ATUAHENE-GIMA; KO, 2001; AAKER, 2008; MORGAN, 2012).

Terceiro, este estudo também possibilita às empresas compreender como o dinamismo tecnológico afeta as suas capacidades, deste modo, compreender profundamente o ambiente onde ela se insere pode servir como apoio na tomada de decisão de alocação de recursos (DAY, 2011). Neste sentido, a explicação gráfica baseada no teste de Johnson-Neyman sobre a relação entre  $NPD\_mean \times TA\_mean$ , deixa claro que em ambientes com um mínimo de turbulência tecnológica, investir na capacidade de desenvolvimento de novos produtos pode impulsionar o desempenho organizacional e este efeito tende a aumentar quanto maior for a turbulência



enfrentada. Esta informação pode ser interpretada pelo gestor da seguinte forma: quanto maior for a concorrência, os lançamentos de produtos no mercado, mais a empresa deve investir em desenvolvimento de produtos para não afetar seu desempenho, seja em participação ou em taxa de atração de novos clientes.

O mercado de smartphones pode ser usado como um exemplo para essa relação. Os lançamentos de novos smartphones ocorrem em grande velocidade, caracterizando este segmento de grande turbulência tecnológica. A coluna Convergência Digital (2015) por exemplo, aponta que na briga entre Apple e Samsung, a decisão de compra do consumidor tende a ser focada nas inovações oferecidas pelo produto e não necessariamente em preço.

Ao mesmo tempo, esta reportagem salienta que a Samsung tem apostado “na geração self, que está cada vez mais exigente em relação à qualidade da câmera frontal dos aparelhos”. Essa informação demonstra que a inovação – ou a melhoria do produto – realizada pela empresa provém de uma apurada leitura de mercado e amplo conhecimento de seu consumidor e isso se relaciona com outro achado desta tese, no que diz respeito a relação da capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente com a orientação para a inovação da empresa.

Finalmente, este estudo possibilita ao gestor compreender que o investimento de recursos na capacidade de gerenciamento de marca – tendo as capacidades de gerenciamento do relacionamento com o cliente e de desenvolvimento de novos produtos como pano de fundo – só deve ocorrer se a organização for orientada para a inovação, caso não possua esta filosofia, seu desempenho organizacional tende a ser piorado. Isso ocorre pelo fato de a falta de inovação ser interpretada pelos consumidores como uma empresa que não está atenta às demandas do mercado, portanto não entrega valor. Ao mesmo tempo, investir recursos humanos e financeiros para alavancar uma marca que possui baixa confiança do cliente traz retorno negativo, tanto em seu caixa, como na lembrança de marca, por exemplo (RUST *et al.*, 2000; MORGAN, 2012; LUXTON *et al.*, 2015).

### 5.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Mesmo com o rigor metodológico empregado neste estudo, é necessário considerar algumas limitações.

A coleta de dados ter sido feita via ligação telefônica tem suas vantagens pela maior taxa de resposta, mas, ao mesmo tempo, pode diminuir a capacidade de compreensão de todos os itens questionados pela possibilidade de o respondente se distrair em alguns momentos.

Em novos estudos também, sugere-se que os dados sejam coletados em um cenário de maior equilíbrio político e econômico.

Os resultados da pesquisa demonstraram um comportamento interessante no que tange ao comportamento de interação das variáveis independentes com as moderadoras e que merecem atenção numa pesquisa futura. O efeito de interação das capacidades interfuncionais de marketing com as variáveis moderadoras (orientação para a inovação e turbulência tecnológica) comportam-se de forma similar, isto é, com ambas moderadoras, basta uma intensidade baixa para que haja efeito significativo de desenvolvimento de novos produtos em desempenho; uma intensidade média para que haja efeito significativo de gerenciamento do relacionamento com o consumidor no desempenho e uma intensidade alta para efeito significativo de gerenciamento de marca em desempenho. Desta forma sugere-se pesquisar se esta relação se repete em outros contextos, de modo a perceber se há algum tipo de padrão no comportamento dessas variáveis.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D., **Strategic Market Management**, John Wiley & Sons, Inc, p.157-175, 2008.

ACIKDILLI, G. Marketing capabilities-export market orientation and export performance relationship: establishing an empirical link. **Advances in business-related scientific research**, p. 49, 2015.

ALANAZI, T. A., TALIB, A. N. A., ASHARI, H., ISLAM, R. Relationship between Teamwork Quality and New Product Development Cycle Time in Telecom Industry. **Asian Journal of Scientific Research**, v. 8, n. 1, p. 41-53, 2015.

AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; JACOBSON, R. Linking Marketing to Financial. **Journal of Marketing**, v. 68, n. January 2002, p. 73–75, 2004.

AMLT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. August 1992, p. 33-46, 1993.

ASHILL, N. J.; FREDERIKSON, M.; DAVIES, J. Strategic marketing planning: a grounded investigation. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 3/4, p. 430–460, 2003.

ATUAHENE-GIMA, K. An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. **Journal of product innovation management**, v. 12, n. 4, p. 275-293, 1995.

ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.

AYERS, D. J.; GORDON, G. L.; SCHOENBACHLER, D. D. Integration and new product development success: the role of formal and informal controls. **Journal of Applied Business Research**, v. 17, n. 2, 2011.

AZIZ, N. A.; YASIN, N. M. How will market orientation and external environment influence the performance among SMEs in the agri-food sector in Malaysia?. **International Business Research**, v. 3, n. 3, p. 154-164, 2010.

AZIZI, S.; MOVAHED, S. A.; KHAH, M. H. The effect of marketing strategy and marketing capability on business performance. Case study: Iran's medical equipment sector. **Journal of Medical Marketing**, vol. 9, 4, 309-317, 2009.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. **Journal of market-focused management**, v. 4, n. 4, p. 295-308, 1999.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.

BLESA, A., RIPOLLES, M. The influence of marketing capabilities on economic international performance, **International Marketing Review**, v. 25, n. 6, p. 651-673, 2008.

CALANTONE, R.; GARCIA, R.; DRÖGE, C. The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. **Journal of Product Innovation Management**. v. 20, n. 2, p. 90-103, 2003.

CAMBRA-FIERRO, J.; MELERO-POLO, I.; VÁZQUEZ-CARRASCO, R. Customer engagement: Innovation in non-technical marketing processes. **Innovation Management policy & practice**, v. 15, n. 3, p. 326-336, 2013.

CHANG, W.; PARK, J. E.; CHAIY, S. How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 849-855, 2010.

CHURCHILL, G. A.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: methodological foundations**. Canada: South Western, 2010.

CLARK, B. Marketing performance measures: history and interrelationships. **Journal of Marketing Management**, v. 15, p. 711-732, 1999.

COLLINGS, D. P. Selecting a questionnaire response scale for student feedback surveys: a comparison of psychometric properties and student preferences among three alternatives. Master dissertation. Murdoch University. 2006.

CONNER, K.; PRAHALAD, C. K. A Resource-based Theory of the Firm: knowledge Versus Opportunism. **Organization Science**, v. 7, n.5, p. 477-501, 1996.

CONVERGÊNCIA DIGITAL. Preço não é fator decisivo para usuário de smartphone. Disponível em: <http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=39075&sid=17#.VQSg2ZjRNUs>. Acesso em 12/03/2015.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Marketing Estratégico**. São Paulo: McGraw-Hill 2008.

CRESWELL, J. B. **Projeto de pesquisa: métodos quantitativo, qualitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. **Why we should not use 5-point Likert scales**: the case for subjective quality of life measurement. In. Second International Conference on Quality of Life in Cities, Singapore, 2000.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A Metaanalysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n.3, p. 555-559, 1991.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001.

DAY, G. Capabilities for Forging Customer Relationships. **Marketing Science Institute**, Working Paper Series Report No. 00-118, 2000.

DAY, G. Closing the Marketing Capabilities Gap. **Journal of Marketing**, v. 75, july, p. 183-195, 2011.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988.

DAY, G. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p 37-52, October, 1994.

DAY, G.; HOWLAND, S.; PARAYRE, R. Looking into Marketing's Future. **Marketing Management**, v. 18, n.5, p. 12–17, 2009.

DAY, G.; MOORMAN, C. **Strategy from the Outside-In: Profiting from Customer Value**. New York: McGraw-Hill, 2010.

DAY, G.; SCHOEMAKER, P. J. **Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals that Will Make or Break Your Company**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. Newbury Park: Sage, 1991.

DONTHU, N., HERSHBERGER, E.; OSOMONBEKOV, T. Benchmarking Marketing Productivity Using Data Envelopment Analysis. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1474–1482, 2005.

DOYLE, P. **Value-Based Marketing**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

EDWARDS, J. R.; LAMBERT, L. S. Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. **Psychological methods**, v. 12, n. 1, p. 1-22, 2007.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10-11, p. 1105–1121, 2000.

FAHEY, L.; NARAYANAN, V. K. Linking changes in revealed causal maps and environmental change: An empirical study. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 4, p. 361-378, 1989.

FAHY, J., HOOLEY, G., COX, T., BERACS, J., FONFARA, K., SNOJ, B. The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 1, p. 63–81, 2000.

FARRELL, M. Developing a Market-oriented learnin organisation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 201-222, 2000.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRIEDMAN, Milton. The methodology of positive economics. **Essays in positive economics**, v. 3, n. 3, 1953.

GAMA, A. P. DA. An expanded model of marketing performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 29, n. 7, p. 643–661, 2011.

GISIP, I. A.; HARUN, A. Antecedents and Outcomes of Brand Management from the Perspective of Resource Based View (RBV) Theory. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 10, p. 432–439, 2013.

GOODWIN, C. J. **Research in psychology: methods and design**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–387, 1996.

GREENLEY, Gordon E.; FOXALL, Gordon R. External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. **International Journal of Research in Marketing**, v. 15, n. 1, p. 51-69, 1998.

GRENWAL, R., SLOTEGRAAF, R. Embeddedness of organizational capabilities. **Decision Sciences**, v. 38, n.3, p. 451–488, 2007.

GRIFFIN, A. PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. **Journal of product innovation management**, v. 14, n. 6, p. 429-458, 1997.

GUENZI, P.; TROILO, G. Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 8, p. 974–988, 2006.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAYES, Andrew F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. Guilford Press, 2013.

HAKALA, H. Entrepreneurial and learning orientation: Effects on growth and profitability in the software sector. **Baltic Journal of Management**, v. 8, n. 1, p. 102–118, 2013.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and Organizational Performance Is Innovation a Missing Link.pdf. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30–45, 1998.

HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. Guilford Press, 2013.

HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G., CADOGAN, J.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v.58, n. 1; p. 18-36, 2005.

HOOLEY, G.; FAHY, J.; COX, T.; *et al.* Marketing capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model. **Journal of Market Focused Management**, v. 4, n. 3, p. 259–278, 1999.

HULT, G. T. M., CAVUSGIL, S. T., KIYAK, T., DELIGONUL, S., LAGERSTRÖM, K. What drives performance in globally focused marketing organizations? A three-country study. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 2, p. 58-85, 2007.

HULT, G.T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429–38, 2004.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The Resource-Advantage Theory of Competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 107-114, 1996.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K.. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, July, 1993.

RUIZ-ORTEGA, J. PARRA-REQUENA, G., RODRIGO-ALARCÓN, J., GARCÍA-VILLAVARDE, P. M. Environmental dynamism and entrepreneurial orientation: The moderating role of firm's capabilities. **Journal of Organizational Change Management**, v. 26, n. 3, p. 475-493, 2013.

KAPFERER, J. **The new strategic brand management**: creating and sustaining brand equity. Les editions d'Organization, London, 2008.

KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F.; IOANNIDIS, C.. Determinants of export performance in a European context. **European journal of Marketing**, v. 30, n. 6, p. 6-35, 1996.

KEMPER, J.; ENGELEN, A.; BRETTEL, M. How Top Management's Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 3, p. 87–112, 2011.

KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the construct, research propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n.2, p. 1-18, April, 1990.

KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J., KUMAR, A. MARKOR: A measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n.4, p. 467–477, 1993.

KRASNIKOV, A.; JAYACHANDRAN, S. The relative impact of Marketing Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 72, n.4, p. 1-11, 2008.

KUNDU, S. K.; KATZ, J. A. Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. **Small Business Economics**, v. 20, n. 1, p. 25-47, 2003.

LADO, A.; BOYD, N. G.; WRIGHT, P. A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. **Journal of management**, v. 18, n. 1, p. 77-91, 1992.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico**. 7<sup>o</sup> Ed, São Paulo: Atlas, 2011.

LUCE, F.; PROCIANOY, J.; SILVEIRA, R.; TROMBETTA, M.; OLIVEIRA, M. Interface entre marketing e finanças: um levantamento sobre indicadores de desempenho e aproximação entre essas áreas. **Anais do XXXIV Enanpad**, 2010.

LUKAS, B.; WHITWELL, G.; DOYLE, P. How Can a Shareholder Value Approach Improve Marketing's Strategic Influence? **Journal of Business Research**, v. 58, n. 4, p. 414–422, 2005.

LUXTON, S; REID, M; MAVONDO, F. Integrated marketing communication capability and brand performance. **Journal of Advertising**, v. 44, n. 1, p. 37-46, 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANSOORI S. S., SARLAK, M. A.; SHAFIEI, M.; AFROOZ, S. A Research in Relationship between Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustainable Competitive Advantage Kaveh industrial city 2012-2013. **Advances in Enviromental Byology**, v. 7, n. 80, p. 1490-1497, 2013.

MANU, F. A.; SRIRAM, V. Innovation, marketing strategy, environment, and performance. **Journal of business Research**, v. 35, n. 1, p. 79-91, 1996.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organizational Science**, v. 2, n.1, p. 71-87, 1991.

MARCZYK, G. R.; DEMATTEO, D.; FESTINGER D. **Essentials of research design and methodology**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005.

MARKETING NEWS. Marketing defined. **Marketing News**, v. 42, n.15, p. 28-29, 2008.

MARSH, S. J.; STOCK, G. N. Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration. **Journal of Product Innovation Management**, v. 20, n. 2, p. 136–148, 2003.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N.; MOTTA, S. L. S. **Pesquisa de Marketing**, 7<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MATSUI, Y.; FILIPPINI, R.; KITANAKA, H.; SATO, O. A comparative analysis of new product development by Italian and Japanese manufacturing companies: A case



study. **International Journal of Production Economics**, v. 110, n. 1-2, p. 16–24, 2007.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G. S. G.; ADIDAN, P. T.; *et al.* Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: a Model and Test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 18–40, 1999.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Strategy-making and environment: the third link. **Strategic management journal**, v. 4, n. 3, p. 221-235, 1983.

MITCHELL, R.; HUTCHINSON, K.; QUINN, B. Brand management in small and medium-sized (SME) retailers: A future research agenda. **Journal of Marketing Management**, v. 29, n. 11-12, p. 1367-1393, 2013.

MOORE, M.; FAIRHURST, A. Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 7, n. 4, p. 386–397, 2003.

MOORMAN, A.; MINER, S. C. The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. **Journal of marketing research**, v. 34, n. 1, p. 91, 1997.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.

MORGAN, N. A., VORHIES D. W., MASON, C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909–920, 2009a.

MORGAN, N. A., ZOU, S., VORHIES, D. W., KATSIKEAS, C. S. Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 287-321, 2003.

MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 271–289, 2012.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R; VORHIES, D. Linking Marketing capabilities to profit growth. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 284-293, 2009b.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.

MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 271-289, 2012.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

MORGAN, R. Market-based organizational learning-theoretical reflections and conceptual insights . **Journal of Marketing Management**, v. 20, n. 1-2, p. 67-103, 2004.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 252-269, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v.54, n. 4, p.20-35, 1990.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**: Issues and applications. Thousand Oaks: Sage, 2003.

NGO, L. V.; O'CASS, A. Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 1-2, p. 173-187, 2012.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1319–1329, 2011.

OECD – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª edição, Oslo: OECD, 1997.

O'SULLIVAN, D.; ABELA, A. V. Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 2, p. 79–93, 2007.

OASTER, T. R. F. Number of alternatives per choice point and stability of Likert-type scales. **Perceptual and Motor Skills**, v. 68, n. 2, p. 549-550, 1989.

O'CASS, A; NGO, Liem V. Examining the firm's value creation process: a managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance. **British Journal of Management**, v. 22, n. 4, p. 646-671, 2011.

O'CASS, A.; VIET NGO, L. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7-8, p. 868-887, 2007.

O'SULLIVAN, D.; ABELA, A. V. Marketing performance measurement ability and firm performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 2, p. 79-93, 2007.

PALLANT, J. **Survival manual**: a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows third edition. Nova lorque: Open University, 2007.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance: um estudo longitudinal no setor Eletroeletrônico do Brasil. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia (SP). Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. J. Os recursos de marketing como antecedentes da performance. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2006.

PRADO, P. H. M.; KORELO, J. C.; SILVA, D. M. L. Análise de mediação, moderação e processos condicionais. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, 2014.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

RAPP, A.; TRAINOR, K. J.; AGNIHOTRI, R. Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1229-1236, 2010.

REIJONEN, H.; LAUKKANEN, T. Customer relationship oriented marketing practices in SMEs. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 2, p. 115-136, 2010.

REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. **Journal of marketing research**, v. 41, n. 3, p. 293-305, 2004.

RUEKERT, R. W.; WALKER, O. C. Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 1, p. 1-19, 1987.

RUIZ-ORTEGA, M. J.; PARRA-REQUENA, G.; RODRIGO-ALARCON, J.; GARCIA-VILLAVARDE, P. M. Environmental dynamism and entrepreneurial orientation The moderating role of firm's capabilities. **Journal of Organizational Change Management**, v. 26, n. 3, p. 475-493, 2013.

RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76-89, 2004.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 109-127, 2004.

SAMPAIO, C H; PERIN, M G. Pesquisa científica da área de marketing: uma revisão histórica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 179-202, 2006.

SASHITTAL, H. C.; JASSAWALLA, A. R. Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 50–69, 2001.

SCHOEMAKER, P. J. H.; AMIT, R. **Investment in strategic assets**: Industry and firm-level perspectives. Wharton School, SEI Center for Advanced Studies in Management, 1993.

SETHI, R.; SMITH, D. C.; PARK, C. W. Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 73-85, 2001.

SHIN, S. Decomposed approach of market orientation and marketing capability: research in their relationships with firm performance in the Korean context. **International Business Research**, v. 5, n. 1, p. 22-33, 2012.

SHOU, Z.; CHEN, J.; ZHU, W.; YANG, L. Firm capability and performance in China: The moderating role of guanxi and institutional forces in domestic and foreign contexts. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 2, p. 77–82, 2014.

SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.; ENZ, C. A. Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 6, p. 556–574, 2006.

SIMONIN, B. L. Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 463-490, 1999.

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; ENZ, C. A. Innovation orientation outcomes: The good and the bad. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 10-11, p. 1133-1141, 2006.

SLATER, S.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SLOTEGRAAF, R. J. The Paradox of a Marketing Planning Capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 4, p. 371-385, 2004.

SLOTEGRAAF, R. J.; DICKSON, P. R. The paradox of a marketing planning capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 4, p. 371-385, 2004.

SRIVASTAVA, R., SHERVANI, T. A., FAHEY, L. Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 1, p. 168–179, 1999.

STEWART, D. Marketing Accountability: linking marketing actions to financial results. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 6, p. 636-643, 2009.

STOCK, R. M.; ZACHARIAS, N. A. Patterns and performance outcomes of innovation orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 6, p. 870-888, 2011.

SU, Z., XU, L. P., WANG, Y., XIE, Z. H., LUO, N. Pulsar weak signal denoising based on improved wavelet spatial correlation filtering. **Systems Engineering and Electronics**, v. 32, n. 12, 2500-2505, 2010.

TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 509–535, 1997.

THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEAS E. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1058-1070, 2012.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 25-35, 2006.

TOLLIN, K.; JONES, R. Marketing logics for competitive advantage? **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 3-4, p. 523–550, 2009.

TOURANGEAU, R; RASINSKI, K. A. Cognitive processes underlying context effects in attitude measurement. **Psychological bulletin**, v. 103, n. 3, p. 299, 1988.

VALOS, M. J.; BEDNALL, D. H. B. The alignment of market research with business strategy and CRM. **Journal of Strategic Marketing**, v. 18, n. 3, p. 187–199, 2010.

VIRGILLITO, S. B. **Pesquisa de Marketing**: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

VISWANATHAN, M.; SUDMAN, S.; JOHNSON, M. Maximum versus meaningful discrimination in scale response:: Implications for validity of measurement of consumer perceptions about products. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 2, p. 108-124, 2004.

VORHIES, D. W. An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 1, p. 3-23, 1998.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145-171, 2000.

VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 11-12, p. 1171-1202, 1999.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v.69, n. 1, p. 80-94, 2005.

VORHIES, D. W.; MORGAN, R. E.; AUTRY, C. W. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n.12, p. 1310–1334, 2009.

VORHIES, D. W.; ORR, L.; BUSH V. D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 5, p. 736–756, 2011.

VORHIES, D. W. An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. **Journal of strategic marketing**, v. 6, n. 1, p. 3-23, 1998.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian journal of management**, v. 25, n. 2, p. 145-171, 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of marketing**, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.

WANG, C. F.; CHEN, L.-Y.; CHANG, S. C. International diversification and the market value of new product introduction. **Journal of International Management**, v. 17, n. 4, p. 333-347, 2011.

WANG, Y.; FENG, H. Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 115–129, 2012.

WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n.1, p. 15-35, 2003.

WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 419-428, 2004.

WORKMAN, J. P.; HOMBURG, C.; GRUNER, K. Marketing Organization and Integrative framework of dimensions and determinants. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 3, p. 21-41, 1988.

WORREN, N.; MOORE, K.; CARDONA, P. Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry. **Strategic management journal**, v. 23, n. 12, p. 1123-1140, 2002.

WU, J. Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: A multinational study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 30, n. 1, p. 36–45, 2013.

YALCINKAYA, G.; CALANTONE, R. J.; GRIFFITH, D. A. An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 4, p. 63–93, 2007.

YU, W.; RAMANATHAN, R.; NATH, P. The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 1, p. 25–31, 2014.

YUAN, X.; KIM, S.; DAI, W.; ARNULF, J. K. How FIEs may sustain competitive advantage in China: Adapting marketing strategy by the use of Guanxi. **Baltic Journal of Management**, v. 9, n. 1, p. 22–46, 2013.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda\*. **Journal of Management studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovations and organizations**. New York: Wiley, 1973.

ZHAO, Y. L.; SONG, M.; STORM, G. L. Founding Team Capabilities and New Venture Performance: The Mediating Role of Strategic Positional Advantages. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 37, n. 4, p. 789–814, 2013.

## ANEXO

## Instrumento de coleta:

Bom dia (Boa tarde), meu nome é (dizer seu nome). Estamos realizando uma pesquisa acadêmica sobre capacidades de marketing e desempenho de empresas no Brasil.

Para responder minhas perguntas, eu gostaria que o Sr (a) levasse em consideração as capacidades/competências de marketing de sua empresa.

O senhor participou de reuniões ou encontros onde foram discutidas atividades ou estratégias de marketing de sua empresa? ☐ Sim ☐ Não (encerre)

Vou ler algumas frases e gostaria que o Sr (a) avaliasse sua empresa em termos de suas capacidades de marketing dando uma nota de 1 à 7, onde o 1 significa que você discorda totalmente e o 7 que concorda totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
Em nossa empresa:							
Realizamos pesquisas com consumidores para identificar o posicionamento da marca							
Estabelecemos associações de marca positivas na mente dos clientes.							
Mantemos uma imagem positiva da marca em relação aos concorrentes.							
Obtemos elevados níveis de reconhecimento da marca no mercado.							
Verificamos o conhecimento da nossa marca entre os clientes-alvo							
Avaliamos a imagem de marca entre os clientes-alvo							
	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
Em nossa empresa:							
Segmentamos e identificamos os clientes mais atrativos para a nossa empresa							
Conseguimos fazer com que nossos clientes-alvo experimentem nossos produtos / serviços.							
Focamos na satisfação a longo prazo dos clientes-alvo para que voltem a comprar conosco.							
Buscamos manter a fidelidade dos nossos clientes							



Buscamos sempre a melhoria contínua do relacionamento com os clientes de nossa empresa							
	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
Em nossa empresa							
Analisamos a oferta atual de produtos da nossa empresa, comparando-a com a oferta de nossos concorrentes							
Monitoramos as necessidades e a atratividade do mercado-alvo.							
Identificamos oportunidades de negócio para nossa empresa e geramos possíveis soluções iniciais, ou seja, propostas para implementação							
De posse dessas soluções iniciais, as analisamos, classificamos e eliminamos as opções que sejam inviáveis ou pouco atrativas							
Fazemos uma análise de viabilidade financeira da possível solução encontrada, escrevemos um plano de negócios e preparamos um fluxo de atividades para o desenvolvimento do novo produto/serviço							
Convertemos o conceito em um produto/serviço							
Fazemos teste de: produto, mercado e regulação com nossos consumidores, seguidos de um teste piloto do novo produto/serviço							
Desenvolvemos e dirigimos o processo de fabricação do novo produto.							
Lançamos o novo produto/serviço em grande escala							
	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
Em nossa empresa...							
enfaticamente a inovação e a criatividade.							
possuímos uma taxa de flexibilidade dos empregados muito elevada							
somos abertos às inovações (por exemplo, relacionados a produtos e / ou processos).							
encontramos soluções rápidas e desburocratizadas em situações difíceis (por exemplo, em casos de muitas reclamações de clientes)							

novos produtos e serviços de valor agregado são mapeados e desenvolvidos de forma permanente.							
Valorizamos ideias não convencionais (especialmente se eles vêm do cliente).							
São divulgadas histórias de comportamento exemplares dos executivos (fundadores, presidentes, altos gestores) para inspiração dos funcionários							
existem ambientes de reunião (cafeterias e intranet) e reuniões atrativas, onde informações acerca de inovação podem ser trocadas informalmente							
organizamos eventos regulares para parceiros e clientes sobre inovações em produtos							
Nossa empresa geralmente é a primeira a entrar no mercado com seus produtos e serviços.							
Nossa empresa não hesita em entrar em novos segmentos de mercado que ofereçam oportunidades adequadas.							
Temos a intenção de oferecer produtos inovadores com base no crescimento do desempenho da empresa.							
	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
Em nosso setor de atuação a tecnologia muda rapidamente							
As mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades em nosso setor de atuação							
É muito difícil prever como estará a tecnologia em nosso setor de atuação nos próximos 2-3 anos.							
No nosso setor de atuação há um contexto favorável para o surgimento de um grande número de ideias de novos produtos/serviços							
	1	2	3	4	5	6	7
	Muito pior que concorrentes						Muito melhor que concorrentes
Gostaríamos que você desse sua opinião sobre os próximos itens abaixo referentes ao desempenho (performance) de sua empresa em relação aos seus principais concorrentes, considerando um período de 12 meses no seu principal setor de atividade, onde 1 representa "muito pior que os concorrentes" e 7 "muito melhor que os concorrentes".							
Nível de satisfação dos clientes							

Taxa de manutenção da carteira de clientes							
Taxa de atração de novos clientes							
Participação de mercado							
Quantidade de produtos lançados							
Quantidade de produtos lançados que atingiram ou superaram a meta de vendas							
Pioneirismo no lançamento de novos produtos/serviços							
Taxa de crescimento de vendas							
Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas)							
Desempenho geral da empresa							

Para encerrar, gostaria de fazer algumas perguntas para fins de caracterização de sua empresa:

*Número de funcionários:* \_\_\_\_\_

*Número de Unidades Produtivas:* \_\_\_\_\_

*Faturamento médio anual:* \_\_\_\_\_

*Principal setor de atividade:*

Indústria ( )

Serviço ( )

Comércio ( )

*Principal tipo de cliente:*

Consumidor final (pessoa física) ( )

Empresas Públicas ou de Economia Mista ( )

Fabricantes / indústrias ( )

Outros ( ) \_\_\_\_\_

*Mercado de Atuação:*

Regional ( )

Regional e Estadual ( )

Regional, Estadual e Nacional ( )

Regional, Estadual e Nacional e Internacional ( )

Internacional ( )